

*Betydningen av nettverk og ressurser
for oppstartsbedrifter – En komparativ
studie av fire medieteknologibedrifter*

MSc in Innovation and Entrepreneurship

Robert Kviebak Falkevik

21.05.2013



**Referanseside med
sammendrag og bibliografiske opplysninger**

Oppgavens tittel:	Betydningen av nettverk og oppstartsbedrifter – En komparativ studie av fire medieteknologibedrifter	Lever dato:
Forfatter:	Robert Kvieback Falkevik	21.05.13
Mastergrad:	Master of Science in Innovation and Entrepreneurship	Antall sider u/vedlegg: 71
Veileder:	Jens Kristian Fosse	Antall sider m/vedlegg: 76
Studieobjekt:	Spin-off-bedrifter og inkubatorbedrifter	
Metodevalg:	Kvalitativ casestudie	
Sammendrag:		
<p>Denne oppgaven tar for seg to typer av oppstartsbedrifter innen mediebransjen i Bergen som er en del av en inkubasjonsprosess. Her ser vi hvilke nettverk de inngår i, hva som kjennetegner dem og hvordan bedriftene har brukt nettverket som en ressurs i oppstartsprosessen.</p> <p>De to ulike typene blir i denne oppgaven betegnet som spin-off- og inkubatorbedrifter.</p> <p>Spin-off-bedrifter er bedrifter som etablerer seg ut fra en moderbedrift og opererer ofte i samme bransje som moderbedriften, enten som samarbeidspartner eller konkurrent. Inkubatorbedriftene er bedrifter som har blitt tatt inn i en inkubator, et konstruert miljø for å gi oppstartsbedrifter tilgang på støtte og nettverksmuligheter.</p>		
Stikkord for bibliotek: nettverksteori, ressursbasert teori, spin-off, inkubator, inkubasjon, dynamiske kapasiteter, start-up		

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av et masterprogram i ”Innovation and Entrepreneurship” ved Universitetet i Oslo og Høgskolen i Bergen. Dette er en realfaglig ledelsesutdannelse som gir en innføring i teknologiledelse med fokus på innovasjon og ny virksomhet.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder på oppgaven, l. amanuensis Jens Kristian Fosse, som gjennom denne perioden har bidratt med god rådgivning og veiledning. Han har vært en god sparringspartner til oppgaven og har gitt meg god støtte i løpet av denne perioden.

Videre ønsker jeg å takke gründerne som har stilt opp og deltatt i min undersøkelse. De har vært svært samarbeidsvillige og har bidratt med verdifull informasjon og innsikt til min oppgave.

Jeg vil også takke alle mine medstudenter, både fra bachelor og master, som har vært med og gjort studietiden min til den fantastiske opplevelsen den har vært.

Til slutt vil jeg takke min familie, som har støttet meg og vært en klippe for meg gjennom min studietid.

Bergen 21. Mai 2013

Robert Kviebakk Falkevik

Innholdsfortegnelse

FORORD	III
1. INTRODUKSJON	6
1.1. FORSKNINGSSPØRSMÅL	8
2. TEORETISK RAMMEVERK	9
2.1. OPPSTARTSBEDRIFTER OG INKUBASJON	9
2.1.1. SPIN-OFF	11
2.1.2. INKUBATOR	12
2.2. NETTVERKSTEORI INNEN ENTREPRENØRSKAP	13
2.2.1. NETTVERKSKOMPONENTER	14
2.2.2. STERKE OG SVAKE RELASJONER	15
2.2.3. ENTREPRENØRERFARING I NETTVERKET	16
2.2.4. NETTVERK SOM EN VEKSTSTRATEGI	16
2.3. RESSURSBASERT TEORI	17
2.3.1. KLASSIFISERING AV RESSURSER	18
2.3.2. DYNAMISKE KAPASITETER	18
2.3.3. NETTVERK SOM RESSURS	19
3. METODE	20
3.1. CASESTUDIE OG KVALITATIV METODE	20
3.2. SEMISTRUKTURERTE INTERVJU	21
3.3. INTERVJUENE	21
3.4. VALG AV RESPONDENTER	22
3.5. RELIABILITET OG VALIDITET	22
4. MEDIETEKNOLOGI I BERGEN OG UTVALGTE BEDRIFTER	24
4.1. MEDIARENA	25
4.2. TV2	27
4.3. NYSKAPNINGSPARKEN	28
4.4. CASEBEDRIFTENE	30
4.4.1. BEDRIFT A	30

4.4.2.	BEDRIFT B	32
4.4.3.	BEDRIFT C	34
4.4.4.	BEDRIFT D	36
5.	FRA IDE TIL VIRKSOMHET I FIRE OPPSTARTSBEDRIFTER	38
6.	NETTVERK SOM UTVIKLINGSSTRATEGI	44
6.1.	INKUBATORBEDRIFTENE	44
6.1.1.	HVILKE RELASJONER INNGÅR BEDRIFTENE I?	44
6.1.2.	HVORDAN ER NETTVERKET?	49
6.1.3.	ENTREPRENØRSKAPSERFARING I NETTVERKET	52
6.2.	SPIN-OFF-BEDRIFTENE	53
6.2.1.	HVILKE RELASJONER INNGÅR BEDRIFTENE I?	53
6.2.2.	HVORDAN ER NETTVERKET?	55
6.2.3.	ENTREPRENØRSKAPSERFARING I NETTVERKET	57
6.3.	SAMMENLIGNING	58
7.	BEDRIFTENS INTERNE RESSURSER OG BETYDNINGEN AV NETTVERK	59
7.1.	INKUBATORBEDRIFTENE	59
7.1.1.	HVILKE RESSURSER HAR BEDRIFTENE?	59
7.1.2.	NETTVERKET SOM RESSURS	60
7.2.	SPIN-OFF-BEDRIFTENE	62
7.2.1.	HVILKE RESSURSER HAR BEDRIFTENE?	62
7.2.2.	NETTVERKET SOM RESSURS	63
7.3.	SAMMENLIGNING	65
8.	KONKLUSJON	67
9.	REFERANSER	69
	VEDLEGG	72
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE FRA SENTER FOR NYSKAPNING	72
	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE SPIN-OFFS	75

1. Introduksjon

Etableringsfasen hos en bedrift er et kritisk og utfordrende tid der det er mange bedrifter som faller igjennom. Men hva er det som gjør at noen oppstartsbedrifter oppnår en relativ rask utvikling og vekst, der andre mislykkes? Hva er det som gjør at noen oppstartsbedrifter lykkes raskt mens andre bruker for lang tid eller mislykkes?

Denne oppgaven tar for seg nettverk og tilgang til ressurser og ser på hvordan dette spiller inn på en bedrifts konkurransekraft og verdiskapning. I denne oppgaven tar vi for oss to ulike typer oppstartsbedrifter som man finner i medieteknologibransjen i Bergen. Begge typene oppstartsbedrift er bedrifter som inngår som en del av en inkubasjonsprosess. De to ulike typene blir i denne oppgaven betegnet som spin-off- og inkubatorbedrifter.

Spin-off-bedrifter er bedrifter som etablerer seg ut fra en moderbedrift og opererer ofte i samme bransje som moderbedriften, enten som samarbeidspartner eller konkurrent.

Inkubatorbedriftene er bedrifter som har blitt tatt inn i en inkubator, et konstruert miljø for å gi oppstartsbedrifter tilgang på støtte og nettverksmuligheter.

Medieteknologibedriftene i Bergen inngår som en del av en gryende klynge som etablerer seg i regionen. Det er i dag rettet fokus på denne medieklyngen og den utviklingen som skjer her. Blant annet så legges det frem planer om en samlokalisering i det som de har kalt ”Media City Bergen”, noe man kan lese litt mer om i kapittel 4. En klynge-dannelse er en måte å kultivere og forsterke nettverksrelasjonene mellom de ulike aktørene i bransjen, noe som gjør at denne oppgaven vil være relevant for forståelsen av nettverk og ressurstilgang i oppstartsbedriftene i klyngen og hvordan dette påvirkes gjennom inkubasjonsprosesser.

En godt fungerende klynge er karakterisert av en kritisk masse av bedrifter som er nødvendige for å vedlikeholde veksten internt i klyngen. Når en klynge holder på å dannes og er i første fase av klyngeutviklingen så omtales det gjerne som en gryende klynge og beskriver prosessen frem til utviklingen av bedrifter og organisasjoner når denne kritiske massen (Fornahl, Henn et al. 2010). I litteraturen trekkes det frem mønstre som indikerer når en gryende næringsklynge er i utvikling. Her vises en tendens til at en gryende næringsklynge kan kjennetegnes gjennom fremtredelsen av en spesiell type bedrift, nemlig spin-off bedrifter. Dannelsen av nye bedrifter i klyngen er en viktig prosess som er med å forbedre og forsterke klyngen. Hele konseptet med klynger og samarbeid er for å fremme nyskapning, produktivitet og lønnsomhet, og det at det skapes spin-off bedrifter er i så måte et sunnhetstegn for medieklyngen i Bergen.

På grunnlag av dette så er det interessant å se på hvordan nettverkene har spilt en rolle i utviklingsstrategien til oppstartsbedriftene og hvordan dette gir dem tilgang på ressurser som er kritiske for å lykkes.

1.1. Forskningsspørsmål

Det jeg ønsker å se på i gjennom min oppgave er på hvordan en oppstartsbedrift benytter seg av sine ressurser og nettverkskontakter for å videreutvikle sin ide til en suksessfull virksomhet. Jeg ønsker å avdekke om det er fundamentale forskjeller på ressurstilgangen og typen ressurser som blir tilgjengeliggjort til de ulike typene nettverksorienterte selskapene.

I oppgaven har jeg valgt et overordnet hovedspørsmål der jeg er interessert i å se på utnyttelsen av nettverksrelasjoner og ressurser:

Hovedspørsmål

Hvilke nettverk inngår oppstartsbedrifter innen medieteknologi i og hvordan gir dette tilgang til viktige ressurser som kan bidra til å lykkes i oppstartsfasen?

For å forstå bedre hva som innebærer i oppstartsbedriften sitt nettverk og hvordan ressursene virker inn så har jeg delt opp hovedspørsmålet i to delspørsmål som tar for seg henholdsvis nettverk og ressurs for seg.

Delspørsmål 1

Hvordan bruker oppstartsbedriftene nettverket sitt i sin egen utviklingsstrategi for å skape forretningsmuligheter og identifisere markedsbehov?

Delspørsmål 2

Hvilke interne ressurser besitter oppstartsbedriften og hvordan vurderer og utnytter disse bedriftene nettverket som en ressurs for å utfylle manglende interne ressurser?

2. Teoretisk rammeverk

I denne delen av oppgaven vil jeg sette sammen teori som er relevant for forskningsspørsmålene jeg definerte i forrige del. Jeg har delt opp det teoretiske rammeverket i tre hoveddeler, basert på disse forskningsspørsmålene. For det første tar jeg for meg oppstartsbedrifter og de utfordringene de møter og en metode for å bearbeide disse utfordringene som heter inkubasjon. Jeg vil deretter presentere to ulike måter inkubasjon skjer hos en oppstartsbedrift. I neste del av oppgaven så vil jeg se på nettverksteori knyttet til entreprenørskap og oppstartsbedrifter og hvordan nettverk har innvirkning på dem. I tredje og siste del tar jeg for meg ressursteori for å forstå hvordan tilgang på ressurser er kritisk for konkurransefortrinn og hvordan dette kan sees i sammenheng med nettverksrelasjoner.

2.1. Oppstartsbedrifter og inkubasjon

Med en oppstartsbedrift så menes det en bedrift som er helt i start fasen med å utvikle sin ide til å bli produkter og som prøver å etablere seg som en virksomhet. Det er påvist at bedrifter som har etablert et nettverk rundt seg og som har dannet relasjoner til andre bedrifter i regionen, eller i regionens klynge, har vesentlig større sjanse for å overleve de utfordringene en bedrift møter i sine første leveår (Walter, Auer et al. 2006).

Det er mange fallgruver som må forseres og det er mye usikkerhet som er tilknyttet det å starte egen bedrift. Oppstartsfasen har mange kritiske momenter ved seg, blant annet finne kapital, definere markedssegment, danne kunderelasjoner, utvikling og produksjon av teknologien og mer til. I en periode av startfasen er det ofte store kostnader på grunn av investeringer for å finne ut om det er et marked for produktet og produsere den teknologiske løsningen. I denne perioden er det svært lite inntekt som går inn i bedriften, hovedsakelig støtte fra statlige midler og investorer, og er derfor en meget kritisk tid der man må snu investeringene til inntekter slik at bedriften til slutt tjener penger. Det er som oftest her nystartede bedrifter faller gjennom, da de ikke klarer å snu dette ”blodbadet” med kostnader og få positiv kontantflyt. ”Blodbadet” er kallenavnet på perioden der en oppstartsbedrift jakter på sin første kunde og de investeringskostnadene som kreves for å få dette til. Utfordringene i oppstartsperioden er flittig omtalt i litteraturen, der boken ”Crossing the Chasm” for eksempel tar for seg hvordan man markedsfører høgteknologiske produkter i den tidlige oppstartsperioden av en selskap.

En måte å bearbeide den risikoen og mange av de utfordringene som oppstartsbedrifter møter er gjennom en prosess kalt inkubasjon. Inkubasjon i forretningsverdenen er en teori som tilsier at enkelte organisasjoner kan være en determinant og drivende faktor for nyetableringer i et område og påvirker egenskapene til de bedriftene som springer ut fra hovedorganisasjonen. Empiriske studier tilsier at flere forretningsideer og prosjekter som fører til en oppstartsbedrift blir til har sitt utspring fra den organisasjonen entreprenøren jobbet for før etableringen (García, Soriano et al. 2007). Benevnelsen inkubasjon er hentet fra biologien som forteller om det å skape et miljø for å promotere utvikling og vekst, som for eksempel i vekst av bakteriekulturer.

Inkubasjon innen forretningsverdenen er prosessen der kunnskap og erfaring tilegnet i en organisasjon kan legge et grunnlag for fremvekst av nyskapende ideer eller innovative løsninger på eksisterende problemer. Resultatet av en inkubasjon kan lede til forbedrede prosesser eller nye produkter internt i en organisasjon, men det kan også lede til at de ansatte som har ideen velger å forlate moderorganisasjonen og starte opp sin egen bedrift. De bedriftene som i løpet av en inkubasjonen etablerer seg utenfor den organisasjonen de stammer fra er i teorien kalt for ”spin-off” (García, Soriano et al. 2007).

En annen type bedrifter som inngår i en inkubasjonsprosess er bedriftene som er lokalisert i en inkubator. En inkubator er en fysisk plass for oppstartsbedrifter med flere tilknyttede organisasjoner som skal hjelpe og bistå de i den vanskelige oppstartstiden. Disse oppstartsbedriftene deler lokaler sammen og gir gründerne mulighet for nettverksbygging og tilgang på ressurser som de ellers kanskje ikke ville hatt tilgang til om de hadde jobbet frittstående. En inkubator er tiltak som forsøker å etterligne inkubasjonsprosessene man ser i større bedrifter, en slags type konstruert tilrettelegging av nettverksbygging og ressurstilgang. Jeg vil videre referere til bedrifter som stammer fra en moderbedrift som spin-off og bedriftene som er lokalisert i en inkubator som inkubatorbedrifter.

2.1.1. Spin-off

Spin-off er altså en type oppstartsbedrift som inngår i en inkubasjonsprosess. En spin-off kan oppstå på to ulike måter. Den ene er at det er en bedrift som baserer seg på forskning og utvikling fra et universitet eller en annen type FOU-institusjon, mens den andre er at den oppstår innad i en større bedrift. Som tidligere nevnt vil denne oppgaven rette fokus mot spin-off som etableres fra en større bedrift.

Det at det genereres spin-off-bedrifter i medieteknologibransjen i Bergen kan sees på som et sunnhetstegn for denne gryende klyngen og at klyngen begynner å modnes (Fornahl, Henn et al. 2010). I mye av teorien rundt spin-off så diskuteres det om hvorvidt dette er en positiv eller negativ utvikling for moderbedriften. McKendrick argumenteres det for at sluttresultatet av en utspinning vil ha en positiv påvirkning på moderbedriften på sikt (McKendrick, Wade et al. 2009). Dahlstrand (1997) trekker også frem ulike aspekter ved en spin-off og hvilken rolle de har i forhold til sin moderbedrift. Her trekkes det frem at spin-off-bedriftene ofte kan være direkte konkurrenter til moderbedriften i tillegg til å være tappende av talentfulle ansatte og forstyrrelser til hovedrutinene i moderbedriften. På den andre siden så finnes det eksempler på spin-off-bedrifter som er støttet av moderbedriften. Her ser man at en moderbedrift bidrar i utspinningen og går inn på eiersiden med den intensjonen om at spin-off-bedriften skal være en komplementær aktør i moderbedriftens forretninger. Gjennom denne typen spin-off så gir det store bedrifter en mulighet å engasjere seg i spennende nye markedsområder og muligheter som ikke inngår i deres kjernevirksomhet (Agarwal, Echambadi et al. 2004).

Gjennom teorien til Dahlstrand diskuteres likhetene mellom forskningsbaserte spin-off og spin-off fra en moderbedrift og på hvordan måte de fungerer som en inkubator for sine spin-off-bedrifter og kan støtte opp om utviklingen på flere forskjellige måter. Dette kan for eksempel være tilgang på kunnskap, knowhow og andre immaterielle ressurser, eller det kan være tilgang på materielle ressurser som kontorlokaler eller produksjonsutstyr. En spin-off opererer ofte innenfor samme bransje og marked som sin moderbedrift og kan derfor ha nytte av tilgangen til de samme markedskanalene som sin moderbedrift. I tillegg kan det gi en bedre omdømme til oppstartsbedriften, da det å være tilknyttet en stor virksomhet kan virke betryggende på de første kundene. Det er også sannsynlig at den kompetansen som blir tilgjengelig gjennom overtagelsen av kompetent personell fra moderbedriften er en viktig

tilførsel til oppstartsbedriften, men dette er noe som moderbedriften kanskje ikke ser fullt så lett på siden de da mister arbeidskapasitet i moderbedriften.

2.1.2. Inkubator

Inkubatorer er i teorien definert som et støttemiljø for oppstartsbedrifter og unge bedrifter (Bergek and Norrman 2008). De kan være store forskjeller i hvilke tjenester som blir tilbudt ved en inkubator og i hvilken form de tilbys, men det er noen komponenter som er felles for de fleste inkubatorer. De fire hovedkomponentene er som følger:

- Delt kontorlokale for oppstartsbedriftene som er leid ut til inkubatorbedriftene til gunstige og/eller symbolske leiepriser.
- En base av delte støttetjenester for å redusere administrasjonskostnadene til inkubatorbedriftene.
- Profesjonell støtte for forretningsutvikling eller rådgivning.
- Nettverksbygging, både internt i inkubatoren og eksternt til næringslivet.

Det som i hovedsak er største forskjellen mellom inkubatorene er tilgangen på støttefunksjoner i inkubatoren og inkubatorens evne til å være en bro mellom inkubatorbedriftene og relevante innovasjonssystem (Bergek and Norrman 2008).

Støttefunksjonene til inkubatorbedriftene er generelt identifisert som opplæring innen entreprenørskap, rådgivning innen forretningsutvikling og generelle tjenester tilknyttet bedriften, for eksempel regnskap, markedsføring, finansiell støtte og hjelp med lover og regler. Det blir også lagt frem at det er stor forskjell mellom inkubatorer både når det gjelder tidsintensitet, hvor omfattende hjelpen er og kvaliteten på hjelpen som er tilgjengelig (Hackett and Dilts 2004; Bergek and Norrman 2008).

Rice (2002) skiller mellom tre ulike typer for rådgivning, noe som kan også være en faktor som skiller inkubatorene.

- Reaktiv og episodisk rådgivning
- Proaktiv og episodisk rådgivning
- Kontinuerlig og proaktiv rådgivning

Den reaktive og episodiske rådgivningen er da gründeren står for kontakten, altså at gründeren oppsøker rådgiveren og ber om assistanse med utfordringer og problemer. Denne typen rådgivning går generelt over en kort tidsperiode. I den proaktive/episodiske

rådgivningen er det inkubatoren som er initiativtakeren der rådgiveren hjelper gründerne med uformell rådgivning. Den kontinuerlige og proaktive rådgivningstypen er også startet av inkubatoren der oppstartsbedriftene blir fulgt nøye i løpet av prosessen og der rådgiverne griper inn og veileder gründerne(Rice 2002).

En inkubator har som sagt også en rolle som mekler og brobygger mellom inkubatorbedriftene og omgivelsene rundt. Målet med dette er å overføre og utnytte entreprenørskapsegenskaper og ressurser til inkubatorbedriftene. Inkubatorer kan også bidra som nettverksbygger, for eksempel knytte inkubatorbedriften med andre aktører for å kompensere for inkubatorbedriftens mangel på relasjoner. Sann nettverksbygging kan bidra med informasjon, kunnskap og ekspertise som kan være livsviktig for nystartede bedrifter og kan være med på å redusere risiko. Denne type nettverksbygging kan danne relasjoner både eksternt og internt i inkubatoren. For eksempel kan eksterne nettverksrelasjoner bidra med potensielle kunder, partnere, ansatte og investorer. De interne nettverksrelasjonene som kan oppstå mellom inkubatorbedriftene kan bringe med seg for eksempel sosial kapital (Bergek and Norrman 2008).

2.2. Nettverksteori innen entreprenørskap

Det å ta i bruk eksterne nettverksrelasjoner er en viktig faktor for utvikling av og overlevelse av en oppstartsbedrift. Nettverksrelasjoner og de ressursene som blir tilgjengeliggjort gjennom de er en kritisk dynamisk kapasitet i henhold til den ressursbaserte teorien, noe som vil bli forklart nærmere under 3.3. Men hva ligger det i meningen med nettverksrelasjoner og hvilken teoretiske aspekt ligger til grunn for denne typen teori? Forskning på nettverk og dens implikasjoner vært et populært forskningsfelt innen entreprenørskap de seneste årene, og det finnes mange artikler som ser på ulike aspekter av nettverk for å danne et teoretisk bilde av hvordan dette fungerer.

I løpet av denne prosessen så har nettverk i lys av entreprenørskap dannet et tredelt bilde for å forklare hvordan nettverkene fungerer og innholdet i relasjonene. De tre komponentene er som følger: Innholdet i nettverksrelasjonene, Kontroll og styring av nettverk og nettverksstruktur (Hoang and Antoncic 2003).

2.2.1. Nettverkskomponenter

Nettverksrelasjoner er mediet en aktør bruker for å skaffe seg tilgang til ressurser som er eid av andre aktører og som man selv kan dra nytte av. En av hovedfordelene med nettverket i en oppstartsprosess er tilgangen på informasjon, rådgivning og andre immaterielle ressurser som oppstartsbedriften ikke besitter selv. Tilknytningene en oppstartsbedrift har kan være alt fra leverandører til kunder til konkurrenter, og interaksjonen mellom oppstartsbedriften og deres tilknytninger kan legge brosteinen for tilgang til blant annet kunnskap som er vanskelig å få tak på eller som man ellers ikke hadde hatt tilgang til. Det er også vist at bedrifter i nettverk har en mer multipleks relasjon med hverandre enn de som ikke aktivt deltok i nettverksaktiviteter. Med multipleks relasjon, så menes det at relasjonen inneholdt flere dimensjoner, som for eksempel vennskap, informasjon og utveksling av tjenester. Oppstartsbedriftene kan også benytte seg av relasjonene for å tilegne seg legitimitet i markedet for å redusere risikoen som er tilknyttet det å være en oppstartsbedrift (Hoang and Antoncic 2003).

Den neste komponenten i nettverksteorien er styringsmekanismene i nettverket som bygger opp og koordinerer relasjonene. Her ser man at det i stor grad er snakk om tillit som kritisk element for at relasjonene skal fungere optimalt og at det gjennom økt tillit mellom aktører gir bedre informasjonsflyt mellom de. Tillit er grunnsteinen som bygger opp relasjonene og kan derfor ha ulik form i henhold til hvordan relasjonen er. Du kan gå fra ene siden av skalaen der fysiske kontrakter og avtaler styrer hvordan samhandlingen er til de som har en mer implisitt og åpen tilnærming til samarbeid gjennom høy gjensidig tillit. Tilliten påvirker også dybden og rikdommen av informasjon i relasjonene og er ansett som en kritisk faktor for innovasjon gjennom samarbeid mellom firmaer (Hoang and Antoncic 2003).

Nettverksstruktur er definert som mønsteret av direkte og indirekte tilknytninger mellom ulike aktører. Her legges det frem hvordan en aktørs posisjon innen et nettverk påvirker ressursflyten inn mot aktøren. En måte å måle nettverket på er gjennom størrelse, det vil si antallet direkte tilknytninger en aktør har. En annen måleenhet i nettverket er sentraliteten og kan gi et bilde av tilgangen til ressurser gjennom aktørens indirekte og direkte tilknytninger. De to foregående måleenhetene tar for seg mengden med ressurser som er tilgjengelig til en aktør, men et annet viktig aspekt er hvordan nettverksstrukturen påvirker mangfoldet av ressurser (Hoang and Antoncic 2003). Gjennom Granovetter (1973) så blir det lagt frem teori rundt styrken i en relasjon, der styrken er definert gjennom mengden tid, emosjonell

intensitet, nærhet og de gjensidige tjenestene som relasjonen er bygget på. Fra dette kommer terminologien sterke og svake bånd(relasjoner/tilknytninger). Det er ikke hensiktsmessig med tanke på tidsbruk å kartlegge nettverksstrukturen hos oppstartsbedriftene, men dette er noe som kunne vært interessant å gjøre om resultatene tilsier at nettverksstrukturene er vesentlig annerledes.

2.2.2. Sterke og svake relasjoner

I de tidlige stadiene av en oppstartsbedrift så er det viktig å tilegne seg informasjon for å utvikle bedriften og deres produkter. Det er påvist en positiv effekt på overlevelse hos oppstartsbedrifter som har sterke relasjoner og bedriftsveksten økes ved interorganisatoriske tilknytninger. Sterke relasjoner er i mye større grad en kritisk for overlevelse enn svake relasjoner (Atterton 2007). Det argumenteres for at sterke relasjoner er mer relevant i oppstartsperioden og vekstperioden til en ny bedrift når det gir billig tilgang til kritiske ressurser. I så måte kan det sees i sammenheng på hvordan moderbedriften og inkubatoren kan fungere for sine respektive bedrifter. De kan være en aktiverende drivkraft for nettverksaktiviteter for de bedriftene som er tilknyttet de og kan muliggjøre tilgang til et større spekter av kritiske ressurser til entreprenørene enn det de har tilgang på ellers.

Etter hvert som en bedrift modnes så ser man at nettverket endrer karakter fra et større andel sterke relasjoner til å fokusere mer mot svake relasjoner og deres mekanismer for å styre relasjonene. Man ser også at relasjonene blir mer multiplekse, altså at relasjoner som for eksempel startet som rent forretningsmessige har utviklet seg til å inneholde et mer sosiale og emosjonelle komponenter og vise versa (Lechner, Dowling et al. 2006). Man ser også at styringen av relasjonene blir tillitsbasert og passe på å vedlikeholde omdømmet. En sterk relasjon tilbyr stor dybdekunnskap, men gir ofte lite mangfold. Granovetter diskuterer i ”strength of weak ties” er den måten man kan hente inn mer variert kunnskap og det har siden blitt akseptert av nettverksforskere at svake relasjoner er viktig å tilegne seg for å skape rom for nyskapning og nytenkning (Granovetter 1973).

2.2.3. Entreprenørerfaring i nettverket

Et annet interessant aspekt som har kommet frem er at bedrifter som er etablert av entreprenører fra familier med historie for entreprenørskap har en lavere risiko for å feile. Det virker som at entreprenørene drar nytte av å ha nærhet til personer som har klart å starte opp egen virksomhet og kan dermed bidra som rollemodeller og emosjonell støtte. Dette er noe som kan være interessant å se på i forhold til spin-off bedriftene. På lik linje som at entreprenørfamilier, så kan spin-off bedrifter ta lærdom av de eventuelt tidligere forsøkene til utspinning fra moderbedriften. Hvis spin-off-bedriftene også har en lokasjonsnærhet så kan det være at det fungerer som en faktor for å drive frem suksess i selskapene. Suksess avler suksess som man sier. De har i alle fall tilgang på rollemodeller i fra sitt eget miljø.

2.2.4. Nettverk som en vekststrategi

Som nylig oppstartet bedrift så har en bedrift mangel på flere ressurser som kan være kritiske for suksess på grunn av utfordringene de møte som ny i markedet og på grunn av bedriften sin størrelse. Strategisk bruk av eksterne relasjoner for tilgang til ressurser som andre bedrifter har er dermed en viktig mekanisme for vekst. Som tidligere nevnt kan man vurdere en relasjon som sterk eller svak. I tillegg til dette kan en relasjon være vertikal eller horisontal. En vertikal relasjon er kort fortalt en relasjon mellom en overordnet og en underordnet mens horisontal relasjon er en relasjon mellom likestilte aktører. Vertikale relasjoner gar en tendens til å gi tilgang til komplementære ressurser mens horisontale relasjoner stimulerer til raskere vekst (Lechner and Dowling 2003).

Forskning tyder også på at nærhet og langvarige relasjoner påvirker i stor grad kvaliteten av relasjonen og de fordeler man fikk ut fra relasjonen. Det viser seg at de viktigste relasjonene er karakterisert ved å være i nærheten av oppstartsbedriften og at relasjonen har vart over en lengre periode. Forskning viser også at utviklingen helt i startfasen av oppstartsbedriften er i stor grad påvirket av en kjerne av stabile relasjoner. Det tydes også på at nettverk med en regional forankring kan lede til en forbedret deling av ressurser og der nær tilknytning i et regionalt nettverk gav økt deling av ressurser og kan også fungere isolerende på bedrifter som ikke er til stede i regionen (Lechner and Dowling 2003).

2.3. Ressursbasert teori

Jeg har valgt å ta innta en ressurs-basert tilnærming til å beskrive en bedrifts konkurransefortrinn og for å identifisere ressurser som er kritiske i startfasen av en oppstartsbedrift innen medieteknologi-bransjen i Bergen.

Ressursbasert teori er en måte å beskrive en bedrifts konkurransefortrinn gjennom å identifisere de ressursene en bedrift har tilgjengelig, ressursenes unike egenskaper og utnyttelsen av de ressursene som er tilgjengelig. Denne teorien er vokst frem som et supplerende rammeverk til de etablerte tilnærmingene for å beskrive en bedrifts konkurransedyktighet. Istedenfor å fokusere mot eksterne markedsdrivere som tilbud og etterspørsel så fokuserer den ressursbaserte teorien på interne egenskaper i en bedrift som grunnlag for bedriftens konkurransedyktighet. Videre vil jeg benevne ressursbasert Teori under forkortelsen "RBT".

Et sett med ressurser som kan gi grunnlag for et konkurransefortrinn er kjennetegnes som å være verdifulle ressurser som er holdbare og kan ikke kopieres eller substitueres fullt ut uten store kostnader og innsats fra konkurrerende bedrifter (Grant 1991; Penrose 1995). Birger Wernerfelt definerer i sin artikkel en ressurs som alt som kan bli ansett som styrker og svakheter i en gitt bedrift og at en bedrifts ressurser er på et hvilket som helst gitt tidspunkt definert som verdier og midler, både materielle og immaterielle, som er delvis permanent tilknyttet bedriften. Eksempler på ressurser er merkenavn, taus kunnskap med tanke på teknologi, dyktige ansatte, handelsavtaler, maskiner, prosedyrer og rutiner, kapital og så videre (Wernerfelt 2006).

2.3.1. Klassifisering av ressurser

Videre så har Andrea Rangone (1999) skrevet en artikkel om RBT tilnærming til strategisk analyse av små og mellomstore bedrifter. Her tar hun presenterer hun en oversikt over hovedaspektene rundt RBT. Man må selvfølgelig gå til kildene for å få en mer detaljert forståelse av RBT, men det er en måte å raskt få en oversikt over ulike terminologi som er flittig brukt i fagfeltet. Hun presenterer blant annet en liste over ulike definisjoner og klassifiseringer som er veletablerte i fagfeltet, blant annet skillet mellom materielle og immaterielle ressurser som blir tatt opp i de fleste artikler om RBT. Hun trekker også frem (Hall 2006) som delte inn immaterielle ressurser i to kategorier, verdier og kompetanser.

- Verdier består her av juridiske verdier som kontrakter, lisenser, patenter osv. og ikke-juridiske verdier som for eksempel rykte, leverandørnettverk og databaser.
- Kompetanser, blir beskrevet som den kunnskapen som ligger hos alle ansatte og interessenter som er tilknyttet bedriften.

2.3.2. Dynamiske kapasiteter

Flere forfattere har også tatt opp konsepter som kompetanser og evner innen RBT og bygget videre på de. Blant annet fant jeg en artikkel som tar for seg dynamiske kapasiteter og strategisk utnyttelse av de av David J. Teece (2009) som tar en dynamisk tilnærming til ressurser som basis for konkurransefortrinn. Han forklarer at bedrifter er heterogene med tanke på ressurser og evner fra et ressurs-basert perspektiv og at de ressursene er ”sticky”, det vil si at bedrifter er i stor grad låst til de ressurser de besitter mens de må lære seg å leve uten de som de mangler. Teece trekker frem tre grunner til at de immaterielle ressursene, altså kompetanser og evner, har egenskaper som ”sticky”. Den første er at bedriftsutvikling er sett på som en ekstremt kompleks prosess og at det kreves for mye organisatorisk kapasitet for å anskaffe seg nye kompetanser i løpet av en kort tidsramme. Den andre grunnen er at enkelte immaterielle ressurser er vanskelig å tilegne seg gjennom handel og byttevirksomhet, som for eksempel taus kunnskap. Den siste grunnen som trekkes frem er at bedrifter har ikke noe å tjene på å tilegne seg de ressursene som er mulige å bytte/kjøpe, da prisen for ressursene i stor grad spiser opp de marginene ressursene eventuelt kunne gi. I tillegg viser Teece til en artikkel skrevet av Rumelt (1991) som viser at det intraindustrielle forskjeller i inntjening er mye større enn interindustrielle, noe som antyder at bedriftsspesifikke faktorer har mer betydning for lønnsomhet enn industrieffekter.

Ut fra denne teorien kan vi tenke oss bedrifter som har blitt skjenket et visst sett med ”sticky” kritiske ressurser, både materielle og immaterielle, og der utnyttelsen av de ressursene legger grunnlaget for konkurransedyktigheten til bedriften. I tillegg er de dynamiske kapasitetene til en bedrift med å definere en bedrifts evne til å behandle både interne og eksterne ressurser i miljøer som er kjennetegnet av raske endringer. Beskrivelsen av dynamiske kapasiteter passer godt til de utfordringene mange gründerbedrifter opplever fra idé til etablert virksomhet og man kan se på utnyttelsen av kapasitetene som faktor for at noen gründervirksomheter klarer å etablere seg, mens andre faller gjennom.

2.3.3. Nettverk som ressurs

I min søken etter relevant litteratur så fant jeg en artikkel som tok for seg nettverk og relasjoner som kapasitet for å beskrive en bedrifts ytelse (Walter, Auer et al. 2006). De ser på hvordan utnyttelsen av nettverksrelasjoner definerer en bedrifts evne til å utvikle og benytte seg av eksterne relasjoner og forbedre organisasjonsytelse. Denne artikkelen bygger opp tanken om nettverk og relasjoner som immateriell ressurs og muliggjør det som en eventuell kritisk ressurs for konkurransefortrinn. Artikkelen er riktignok myntet mot spin-off knyttet til akademia, men de resultater som finnes her kan også være gjeldende for bedriftsbaserte spin-off og gründerbedrifter generelt. Artikkelen trekker frem at forskningsfokuset på dette området indikerer at godt utviklede nettverk av sterke relasjoner med ulike aktører kan være en fordel (Walter, Auer et al. 2006). Videre kan nære relasjoner åpne opp og gi flere muligheter for entreprenøren eller organisasjonen. Dette kan være alt fra forhandlingskraft til markedsinformasjon og andre ressurser som kan være nyttige for oppstartsbedriften.

Det er foreslått flere tilnærminger for å fange opp en bedrifts nettverks kapasiteter og at de i denne studien har valgt å definere en nettverkskapabilitet som evnen til å starte, opprettholde og benytte seg av relasjoner med forskjellige eksterne aktører. Videre så argumenterer de for at de gjennom å forklare nettverk som kapabilitet identifiserer det som en dynamisk prosess og en høy-ordens ressurs. Videre definerer de nettverkskapabiliteten som en organisasjonskarakteristikk. Studiet viser at nettverkskapabiliteten hos ”spin-off”-ene kan påvirke ytelsen i en rekke variabler, blant annet salg, realisert konkurransefordel og bedriftens overlevelsesdyktighet. Resultatene i dette studiet er i samsvar med gjeldene antagelser hos flere entreprenørskapsforskere rundt nettverks sin effekt på suksess og viser også en korrelasjon mellom økende bedriftsytelse ved økende nettverkskapabilitet (Walter, Auer et al. 2006).

3. Metode

I dette kapittelet vil jeg legge frem hvordan jeg har valgt å gjennomføre forskningsopplegget mitt og redegjøre for de valgene jeg har tatt. Min oppgave vil bruke en kvalitativ tilnærming for å samle inn data fra casebedriftene, i tillegg til en del sekundærdata om medieklyngen og deltagende aktører der. Herunder vil jeg forklare hvorfor jeg har valgt å gjennomføre studiet på denne måten og gjennom det hjelpe leseren til å forstå oppgaven og resultatene på en bedre måte.

3.1. Casestudie og kvalitativ metode

Før jeg kunne ta fatt på datainnsamlingen for å belyse de forskningsspørsmålene jeg hadde formulert så måtte jeg finne ut hvilken måte jeg skulle samle inn dataen på som kunne reflektere det jeg skulle undersøke. Valget sto mellom kvantitativ, kvalitativ eller et kombinert forskningsopplegg.

Jeg ønsket å studere hvordan nettverk og ressurstilgang påvirket oppstartsbedrifter i løpet av startfasen og ideen til denne oppgaven utformet seg på bakgrunn av dette. Jeg har ved flere anledninger hatt kontakt både mot spin-off-bedriftene og inkubatorbedriftene, senest i høst da jeg var med på ACCEL Mediatech programmet til BTO som en del av et fag jeg hadde på skolen. I løpet av dette programmet så ble jeg nysgjerrig på forskjellene mellom bedrifter som etablerer seg i randsonen av en større bedrift versus en oppstartsbedrift som deltar i en inkubator og hvilke forutsetninger de har på basis av det nettverket de er deltagende i. Jeg valgte fra dette å gjøre oppgaven min til en casestudie av et sett med inkubatorbedrifter og et sett med spin-off-bedrifter og se på nettverket deres og hvordan de nyttiggjør seg av nettverkskontaktene.

Et casestudie der jeg tar i bruk kvalitative data passer denne oppgaven bra, siden vi opererer med forskningsopplegg med relativt få enheter (Yin 2008). Grunnlaget for å bruke kvalitativ metode er basert på av hvilke data jeg er interessert i å innhente. Mitt studie legger vekt på hvordan oppstartsbedriftene selv opplever sitt eget nettverk og hvilken nytte de har fått utav det med tanke på blant annet ressurser. På grunn av dette så er det mer hensiktsmessig å hente ut data fra dialog der respondenten kan fortelle om sine opplevelser enn å samle utføre en kvantitativ analyse. Undersøkelsesobjektet i denne studien blir da inkubatorbedriftene og

spin-off-bedriftene, mens analyseenheten er gründerne i bedriften. Sekundærkildene som jeg har brukt er data fra hjemmesidene til Nyskappingsparken, TV2 og Mediarena, denne informasjonen er tatt med for å gi lys på hva som er i klyngen. Jeg har også jobbet meg gjennom mye teori om nettverk, ressurser og oppstartsbedrifter for å danne et godt teoretisk rammeverk for oppgave.

3.2. Semistrukturerte intervju

Jeg valgte å gjennomføre de kvalitative undersøkelsene mine som semistrukturerte intervju. Semistrukturerte intervju er en type intervju der man har laget en intervjuguide på forhånd, som fungerer som en veiledende verktøy for intervjueren. Denne typen intervju er mer åpen og gir rom for respondenten til å fortelle det han tenker på, samtidig som at intervjueren har mulighet til å ta tak i det respondenten sier og komme med oppfølgingsspørsmål. De andre formene for intervju er strukturerte, der man har faste svarsalternativ, eller ustrukturerte der intervjuet går som en løs samtale om et gitt tema (Easterby-Smith, Thorpe et al. 2008).

Et problem med semistrukturerte intervju er, noe som jeg oppdaget, at det kan gi litt vel mye rom til respondentene til å si det de har på hjertet. Hvis man som intervjuer ikke tar kommando så kan gründeren gjerne vandre mye i tankene og snakke om ting som ikke er særlig relevant. Jeg merket også at noen av respondentene til tider var inkonsekvent når de besvarte meg, noe som i ettertid gjorde analysen vanskeligere enn det jeg forventet.

3.3. Intervjuene

Jeg har gjennomført fire semistrukturerte intervjuer med gründeren i fire forskjellige medieteknologibedrifter, der to av dem kom fra inkubatoren og to av de er spin-off-bedrifter fra TV2. Intervjuene ble utført i løpet av februar-april 2013. Intervjuene som ble gjennomført med inkubatorbedriftene ble gjort i samarbeid med Senter for Nyskapning. De hadde laget en spørreguide som tok for seg mye av det jeg ville se på, i tillegg fikk jeg muligheten til skyte inn ekstra spørsmål og oppfølgingsspørsmål som var relevante for min oppgave. Jeg synes dette samarbeidet fungerte fint og ga meg litt ballast til da jeg tok intervjuene med spin-off-bedriftene alene. Her lagde jeg meg min egen spørreguide, med elementer og tematikk som stemte overens med det teoretiske rammeverket jeg hadde satt sammen og intervjuguiden fra Senter for Nyskapning.

Jeg valgte å ikke gi respondentene for mye informasjon om hva oppgaven min gikk ut på for å unngå at besvarelsene deres ble farget av min oppgave. Jeg fortalte dem overordnet hva det var jeg ville snakke med dem om og at dette ville være en del av min masteroppgave. Jeg fikk tillatelse med alle bedriftene å bruke båndopptaker til å ta opp intervjuene på, der jeg etter intervjuet transkriberte hele opptaket. Dette var et godt middel for å fokusere mer på hva respondentene fortalte og ga meg mulighet til å formulere oppfølgingsspørsmål der det var hensiktsmessig. Etter transkriberingen så gikk jeg detaljert igjennom intervjuet for å finne god data og sitater som jeg kunne bruke i drøftingskapittelet.

3.4. Valg av respondenter

Da jeg skulle ta ut et utvalg som skulle være grunnlag for undersøkelsen min så var det relativt rett frem når det gjaldt spin-off-bedriftene. Her valgte jeg å undersøke de to yngste bedriftene, begge med oppstart tidlig i 2011. Når jeg skulle velge ut representantene fra inkubatoren så ble det gjort gjennom en prosess der jeg prøvde å finne bedrifter som har hatt omtrent like lang fartstid som spin-off-bedriftene og som opererte innen medieteknologibransjen. Dette gjorde jeg fordi at bedriftene skulle ha så like forutsetninger som mulig, bare med skillet i hvilket nettverk de er plassert i.

3.5. Reliabilitet og validitet

Jeg vil også si noen ord om reliabilitet og validitet i samband med denne oppgaven. Reliabilitet forteller om påliteligheten til datamaterialet. En måte for å teste påliteligheten er å gjennomføre samme studie med samme parametere, da skal det ved høy reliabilitet resultere i samme resultat (Askheim and Grenness 2008). På grunn av at mitt studie baserer seg på kvalitative data så er det ikke så lett å reprodusere datamaterialet helt likt, men jeg har forholdt meg nøkternt til dataene som jeg har samlet inn og har ikke behandlet de med metodologiske forklaringer for å forskjønne dataene. Grunnlaget mitt for å ikke fortelle respondentene mine for mye om hva oppgaven min gikk ut på, var for å unngå å farge meningene og utsagnene deres. Det eneste de visste på forhånd før intervjuet var at jeg ville snakke om oppstartsbedriften og deres nettverk. Dermed så fikk jeg i større grad de meninger og de tankene de hadde der og da om emnet, istedenfor at respondentene kommer med forberedte utsagn. Dette for å forbedre påliteligheten til oppgaven. Et skjevhetmoment som kan være verdt å diskutere, er i hvilken grad spin-off-bedriftene definerer sin relasjon mot

moderbedriften, da de kan se seg tjent på å holde en positiv holdning til denne relasjonen. Dette kan være en svekkende faktor for reliabiliteten, men jeg mener likevel at det kommer frem materiale i løpet av intervjuene som er interessante diskusjonsmoment. Når det gjelder intervjuene og intervjuguiden så har det vært flere med i prosessen her. Jeg har på enkelte av intervjuene hatt en person med meg fra Senter for Nyskapning og som har deltatt i selve intervjuprosessen. Spørreguiden min tar også for seg mye av de samme problemstillingene når det gjaldt nettverk som deres spørreguide, i tillegg til å supplere med relevante spørsmål om ressursene de har hatt tilgang til. Respondentene har i oppgave-teksten blitt sensurert, men det er fullt mulig for andre å oppnå kontakt med de samme bedriftene, samtidig som at spørreguiden er vedlagt oppgaven. Intervjuene er som nevnt tidligere tatt opp med båndopptaker og transkribert slik at datamaterialet er lett tilgjengelig. Dette gjør at jeg har full åpenhet i hvordan datainnsamlingen er gjort, noe som gir at oppgaven blir mer pålitelig.

Validiteten i en forskningsoppgave tilsier om datamaterialet som er samlet inn til studiet er gyldig i forhold til det som undersøkes. Det skilles mellom tre former for validitet: Begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet. Med tanke på at dette er et kvalitativt studie så er ikke den interne validiteten gjeldende (Yin 2008: 40). Begrepsvaliditet tar for seg om man henter inn data på det man faktisk ønsker å måle. Som i de fleste sammenhenger som bygger på subjektive besvarelser fra respondenter så kan det være en skjevhet i hvordan respondenten tolker og forstår begrepene som blir brukt i løpet av intervjuet. I dette tilfellet så kan det være at de har andre assosiasjoner til nettverk og ressurser enn det som denne oppgaven legger til grunn. For å motvirke denne tolkningsskjevheten så har jeg i gjennom intervjuet forklart hva jeg legger i betydning når jeg snakker om de ulike begrepene. Respondenten er også valgt ut på grunnlag av det er de som deltar i disse prosessene og i større grad kan relatere seg til mine spørsmål.

Den eksterne validiteten tar for seg i hvilken grad resultatene kan generaliseres og overføres til lignende miljøer. Oppgaven her er i stor grad kontekstavhengig og det kan ikke hevdes at dette kan generaliseres til å gjelde alle slike miljøer, men det den gjør er å sette fokus og gi indikasjoner som senere studier kan dra nytte av og bør tas til etterretning ved lignende studier.

4. Medieteknologi i Bergen og utvalgte bedrifter

Gründerbedrifter er altså avhengige av å utvikle gode bedriftsrelasjoner og relasjoner til folk med kompetanse i bransjen de arbeider mot for å sikre seg at ideen er liv laga og at den møter et reelt kundebehov i markedet. Tilgang på kunder og samarbeidspartnere tidlig i oppstartsfasen er med på å sikre levedyktigheten til en oppstartsbedrift og det er derfor viktig for dem å bygge gode relasjoner tidlig i oppstartsprosessen. Spin-off-bedrifter som springer ut fra bedriftsmiljøer kan i så måte komme med en større nettverkstygde som kan gi dem forretningsmessige muligheter og tilgang på ressurspersoner som er kvalifiserte til å gi tilbakemelding og råd til bedriften innen bransjespesifikke problemstillinger og innspill til hvordan ideen bedre skal møte markedsbehov. Denne nettverkstygden er noe av det en inkubator prøver å fremstille for å bedre inkubatorbedriftenes evne til å relatere seg til og skape kontakt til aktørene i markedet og de behovene som de har.

Videre i diskusjonen vil jeg gi et lite bilde av hvordan medieteknologi-bransjen i Bergen er og hvordan denne gryende klyngen henger sammen. En sentral aktør i dette tilfellet er Mediarena, som fungerer som en overordnet nettverk- og bransjeorganisasjon for medieteknologi-bransjen i området. Jeg vil deretter presentere de to aktørene innen dette miljøet som jeg har hatt fokus på, dette er mediebedriften TV2 og inkubatoren Nyskappingsparken. Etter å ha sett litt på hvordan de miljøene er og fungerer, så vil jeg introdusere de bedriftene som har blitt intervjuet i samband med denne oppgaven.

4.1. Mediarena

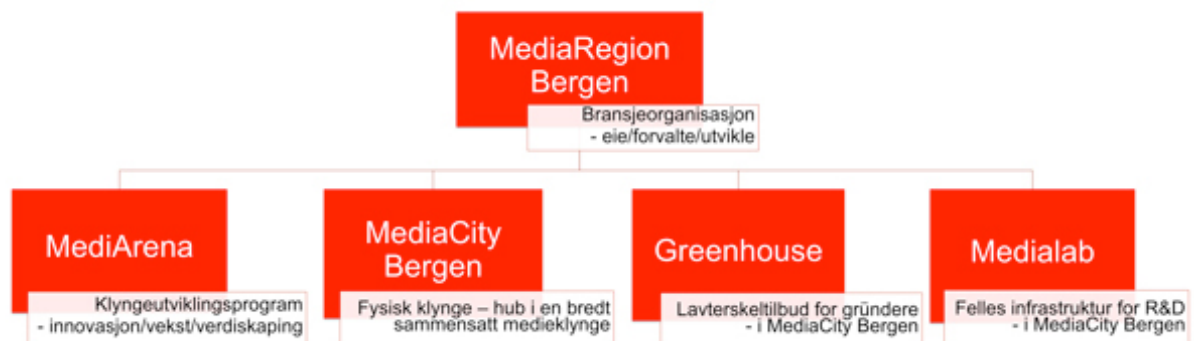
Mediarena er et prosjekt som inngår i det nasjonale Arena-programmet i regi av Innovasjon Norge, Norges Forskningsråd og SIVA. Prosjektet har som visjon at Bergen skal bli et nasjonalt og internasjonalt høyt anerkjent miljø for utvikling av innovative løsninger for produksjon og formidling av digitalt innhold. Prosjektet skal bidra til å bygge opp medienæringen i Bergen gjennom å videreutvikle bedriftenes samarbeidsrelasjoner, kollektive kompetanse og gjennomføringsevne. Gjennom dette prøver Mediarena å bidra til økt innovasjon, verdiskapning og vekst (Mediarena).

Mediarenas rolle er å legge til rette for økt samarbeid mellom bedriftene i bransjen, i tillegg til å øke samhandlingen mellom bedriftene og FOU-miljøene. De holder i dag på med et stort prosjekt for å samlokalisere flere av de mange mediebedriftene under et og samme tak. Dette prosjektet heter MediaCity Bergen og de store mediebedriftene i Bergen er med på denne samlokaliseringen, både TV2, Vizrt, BT, BA og NRK. I tillegg vil de ha en nær tilknytning til Universitet i Bergen, som vil få egne lokaler der for å legge til rette for samarbeid mellom FOU og næringsliv. Per nå er det planlagt at de praktiske programmene ved informasjons- og medievitenskap som skal flyttes inn i nye lokaler i MediaCity Bergen, dette er fag som journalistikk, film- og fjernsynsproduksjon og nye medier. Det vil i tillegg bygges lokaler som skal brukes som medielabber for medie- og IKT-forskning. Det er også planlagt å ha et ”Greenhouse” i lokalene til MediaCity Bergen, som skal være et en plass der gründere og småbedrifter skal få mulighet til å utvikle seg (NRK 2013).

Dette er et meget spennende prosjekt som muliggjør vekst og innovativ kapasitet hos de store aktørene, samtidig som at det bidrar til å skape et miljø der nye bedrifter kan oppstå. Det blir interessant å se på hvilken effekt en slik samlokalisering vil tilføre medieklyngen i Bergen og dens bidrag til å fremme nyskapende aktivitet og fremvekst av gründerbedrifter i området. Det er fra teorien påvist at fysisk nærhet til sterke relasjoner er en essensiell kapasitet som gründerbedrifter kan ha stor nytte av. I dette tilfellet så blir det veldig spennende da det i dette miljøet vil være storbedrifter som TV2 viser stor nyskapende aktivitet som materialiserer seg i spin-off-bedrifter, i tillegg til en inkubator som har nær tilknytning til FOU-institusjonene og de andre støtte-organisasjonene i området. Hvis vi i dette studiet ser klare forskjeller i typen nettverk og ressurser som er tilgjengelige og som blir utnyttet mellom spin-off-bedriftene og

inkubatorbedriftene, så er det mulig at en slik samlokalisering kan bidra med komplementære effekter til alle deltagende bedrifter.

Det er hos Mediarena en målsetning om å bli videreført etter prosjektets utløp og da fungere som nettverksorganisasjon for mediebransjen i byen. Mediarena vil da ta over det operative arbeidet som har ligget i stiftelsen Bergen Media By, som i disse dager har blitt relansert som bransjeorganisasjonen MediaRegion Bergen. MediaRegion Bergen vil stå ansvarlig for å eie, drive, utvikle og finansiere og på andre måter bidra til relevante aktiviteter på vegne av medlemmene. Nedenfor ser du et eksempel på den strukturen som er tiltenkt i medieklyngen (Mediarena 2013).



Figur 1. Struktur i medieklyngen

4.2. TV2

TV2 er Norges største kommersielle tv-kanal og landets nest største tv-kanal, rett bak NRK. De startet sendingene sine i 1992 og har sitt hovedkontor i Bergen. I Bergen har de blant annet nyhetsredaksjon, sportsredaksjon, utenriksredaksjon og administrasjon. TV2 har også flere avdelingskontorer rundt om i Norge, der den største er lokalisert i Oslo. Her står hovedstadskontoret blant annet for produksjonen av morgen- og ettermiddagssendingene i hverdagen. Mediehuset kan vise til veldig gode resultater, der de for eksempel kom ut med et historisk godt driftsresultat på 485 millioner kroner i 2011 og i 2009 hadde de over 750 ansatte i følge MedieNorge.

I løpet av sine 20 år har TV2 hatt en et fokus på å være en nyskapende aktør der de fokuserer på å tilby de beste seeropplevelsene og de beste produktene for å holde seg konkurransedyktige i en krevende bransje med tøff konkurranse. I løpet av de årene så har det blitt fostret frem enkelte nyskapende ideer og produkter innad i TV2-systemet som de har innsett har et større potensiale og for å gi rom for å utnytte de mulighetene fullt ut så har de spunnet ut som en egen oppstartsbedrift.

En av de virkelig store suksesshistoriene omhandler Vizrt som startet som en spin-off fra TV2-miljøet og som i dag er en veletablert global aktør innen real-time 3D grafikk og kan skille med internasjonale kunder som CNN, CBS, BBC og Fox for å nevne noen. StormGeo er også en bedrift som kommer fra TV2-miljøet og ble startet av Siri Kalvig i samarbeid med TV2 i 1997 og har siden gått globalt med kontorer over hele verden.

4.3. Nyskapingsparken

Nyskapingsparken i Bergen er en inkubatorene som SIVA har etablert rundt i Norge som ledd i sitt nasjonale FoU-inkubatorprogram. Dette betyr at inkubatoren er et utviklingsmiljø med klar tilknytning til de ulike forskningsinstitusjonene og utdanningsinstitusjonene i området. SIVA er eier av inkubatoren sammen med Høgskolen i Bergen, Bergen Teknologioverføring, Norges Handelshøyskole og Bergen Kommune. Senter for Nyskaping ved Høgskolen i Bergen er inkubatorens driftsorganisasjon. Men hva er det Nyskapingsparken i Bergen bidrar med til inkubatorbedriftene for å hjelpe de gjennom den kritiske oppstartsfasen? Fra teorien er det kommet frem at det er store forskjeller i hvilke tilbud som er tilgjengelig hos inkubatorene og det kan derfor være interessant å se på hva som faktisk er tilstede hos akkurat denne inkubatoren.

For det første så gis det tilgang til kontorfasiliteter i moderne lokaler på Marineholmen i Bergen. De lokalene er plassert midt i sentrum og er nære naboer til for eksempel realfagsbygget til Universitetet i Bergen, BI, ingeniøravdelingen til Høgskolen og Høyteknologisenteret. Her får bedriftene egne kontor som de forvalter og tilgang på nyttige tjenester som møterom, felles-område for gründerne, internettilgang, kjøkken og kontormaterialer som printer og skanner. Kontormiljøet er bestående av andre gründere, der det i dag er kontorer for opp til 23 bedrifter, som kan bidra til synergier mellom bedriftene eller sparringspartnere og inspiratorer for videreutvikling og raffinering av forretningsideen.

For det andre legger inkubatoren til rette med rådgivere til oppstartsbedriftene gjennom forretningsutviklerne som de har. Inkludert i den subsidierte husleien så er det inkludert noen timer i måneden til rådgivning fra inkubatoren. I tillegg til de forretningsutviklerne som er til stede gjennom Bergen Teknologioverføring og deres tjenester, så finner man også representanter for organisasjoner som Innovasjon Norge og Connect Vest. Connect Vest er en organisasjon som tilbyr hjelp til gründere og vekstbedrifter på Vestlandet og kobler disse med kompetansebedrifter og Investorer. Målet er å bidra til raskere kommersialisering av vekstbedrifter for derved å skape flere levedyktige bedrifter og arbeidsplasser. Connect Vest arrangerer også en møtearena for gründere som gir tilbakemeldinger på forretningsideene gjennom Connect Springbrett, i tillegg til å arrangere partner- og investorforumer. Innovasjon Norge tilbyr også en del tjenester for å bistå oppstartsbedrifter. I tillegg til å bidra med etablererstipend og andre ordninger for finansiering så har de også tilbud om

mentorordninger, rådgivning og kompetansebyggende programmer som for eksempel FRAM og IFU. IFU er en tilskuddsordning som skal bidra til utviklingen av nye produkter og løsninger, der ordningen bygger på en samarbeidsavtale mellom en leverandørbedrift, som er den som søker om tilskudd, og en kundebedrift. FRAM-programmet er en serie med kompetansebyggende programmer som er ment å gi vekst, økonomisk løft, og gi bedriften får tilgang på en egen bedriftsrådgiver som hjelper bedriften i gjennom denne prosessen. Blant annet så benyttet bedriften seg av programmet ”FRAM Strategi- og ledelsesutvikling” som ta utgangspunkt i bedriftens unike behov og situasjon. Man får gjennom dette programmet både praktisk og teoretisk hjelp til strategi og ledelse i bedriften og varer over en periode på 20 måneder med seks samlinger. Nyskapingsparken har i samarbeid med Innovasjon Norge også etablert et nettverk bestående av ulike innovasjonsmiljøer i Hordaland som har direkte kontakt med og huser oppstartsbedrifter som heter Inunet.

I tillegg til dette arrangeres det også flere ”påfyllsaktiviteter” for å hjelpe gründerne med den kreative prosessen. Disse påfyllsaktivitetene er arrangementer som kan både ha sosial og faglig karakter. Kort fortalt så gir Nyskapingsparken en flora av virkemidler og tilgang på ressurspersoner som kan støtte opp om en nystartet bedrift. En bedrift kan få kontrakt på plass i inkubatoren i opp til 3 år, som er maksgrensen.

I all hovedsak så er det rettet stor fokus på å hjelpe bedriften mot selve bedriftsutviklingen, organiseringen og det å være gründer. Det virker som å være mindre fokus mot teknisk kompetanse og hjelp med tekniske utfordringer, men dette kan være på grunn av målgruppen Nyskapingsparken har sett seg ut. Denne målgruppen er i hovedsak nystartede bedrifter fra utdannings- og forskingsmiljøene i Hordaland, men det er også rom for andre nystartede bedrifter med stor vekstpotensial og innovasjonsgrad.

4.4. Casebedriftene

Her under følger en kort beskrivelse av de ulike bedriftene som var en del av undersøkelsen min. Her presenterer jeg litt data rundt historien til de ulike bedriftene, hvilken kompetanse og bakgrunn som ligger til grunn, hvilke miljø de er tilknyttet og lokasjonen til bedriften og hvordan gründerne kom frem til ideen som til slutt resulterte i oppstarten av bedriften.

4.4.1. Bedrift A

4.4.1.1. Generelt om bedriften

Dette er en bedrift som leverer nettløsninger for å presentere produkter på en ny og intuitiv måte og samtidig gjøre det lettere for forbrukere å utforske og oppdage produkter som de ellers ikke ville funnet frem til. De leverer løsninger for alle typer skjermer, fra PC til telefon, og med design og brukeropplevelse i fokus.

4.4.1.2. Bakgrunn og kompetanse

Bedriften har et svært allsidig team med kompetanse fra mange forskjellige fagmiljøer. Den ene av gründerne bak bedriften er for eksempel utdannet møbeldesigner fra Kunsthøgskolen i Bergen og har tatt master i produktdesign fra Royal College of Arts i London. Han sier selv at de kommer en type design-tankegang og de bruker design og metodikk i deres bedrift i motsetning til å ha en klar teknologisk vinkling. I ledergruppen deres sitter det i tillegg en grafisk designer, en antropolog, en interaksjonsdesigner og en systemutvikler. Dette mener de at gir dem en allsidig kombinasjon for å lage et produkt som forbrukeren kan ta nytte av.

Dette er ikke første gangen de har startet en gründerforretning, der det første forsøket kom i 2006 som et designkontor. Designkontoret eksisterer enda, men fungerer i dag mer som et moderselskap for dagens bedrift. De har også vært involvert i en del andre prosjekter, så de har hatt en del erfaring med oppstart av bedrifter.

4.4.1.3. Lokasjon og miljø

De er lokalisert ved Inkubatoren i Nyskapingsparken og er nå på tredje året i dette programmet. De tilknyttet seg et konsulenthus som en del av prosessen for å spisse sitt produkt før de gikk inn i inkubatoren og har også fått hentet inn kapital gjennom ikke-statlige investorer. De har løpet av prosessen også fått en IFU med en bedrift for å spille ball med og videreutvikle potensialet til ideen i samarbeid med en krevende kunde.

4.4.1.4. Hvordan kom gründeren frem til ideen?

Ideen til produktet kom som et resultat av en stor prosess der det hele egentlig startet med at gründerne så på produksjonsteknologi og hvordan den industrien har endret seg over de siste 20 årene. De så på hvordan skiftet var fra at det måtte være en massiv industri for å produsere produktene til dagens situasjon der privatpersoner med litt kunnskap kan produsere ting på egenhånd. Videre så tenkte de på hvilke implikasjoner dette har for distribusjonen av produktene og innvirkningen internett har hatt på dette. De var her ideen deres kom, hvordan tusenvis av produkter blir gjort tilgjengelig gjennom internettet og hvordan de produktene blir presentert gjennom dette mediet. Det måtte da finnes en bedre løsning enn det som var normen nå? Så ideen deres startet ikke fra identifisert kundebehov, men mer utforskende til hvordan de selv oppfattet dagens løsning og hvordan de mente dette kunne forbedres.

4.4.2. Bedrift B

4.4.2.1. Generelt om bedriften

Bedriften leverer enn nettløsning for å presentere dynamisk og grafisk innhold i videoer på nett. De prøver å skape et produkt som gir innholdseierne mulighet til og ta kontroll over distribusjon og inntekt av eget innhold. I dagens situasjon er det distributørene som tjener pengene mens innholdsprodusentene må bake inn inntektskilder selv i innholdet for å kunne tjene noe på sitt innhold. Kort fortalt ønsker de å tilby et produkt der innholdseierne kan tjene penger på sitt innhold og samtidig gi annonsørene bedre synlighet og bake inn annonsene i innholdet på en mindre forstyrrende måte. De tror at en slik løsning vil åpne for at flere aktører med kvalitetsinnhold ønsker å laste opp filmen sin da de endelig har funnet en mulighet for å tjene penger på innholdet sitt.

4.4.2.2. Bakgrunn og Kompetanse

Bedriften har tung erfaring innen 3D-grafikk. Gründeren har utdannelse fra San Fransisco innen 3D-grafikk og Visual Effects og har jobbet flere år for blant annet Vizrt. Gründeren har tilbrakt mye tid utenlands og var med på å starte opp kontor for Vizrt i blant annet London og i Hollywood. Bedriften hentet inn selgerkompetanse, markedsføring, en informatiker, kjemiker og en matematiker. I tillegg har de engasjert et konsulentselskap som står for store deler av programmeringen av produktet, her har de 4 utviklere som er engasjert i prosjektet, men ingen av de er fast ansatt.

4.4.2.3. Lokasjon og Miljø

Bedriften er plassert ved Nyskapningsparken er nå på tredje året der. I tillegg til å være en del av dette inkubatormiljøet så har de i løpet tiden fra 2010 frem til i dag har Bedriften inngått i IFU-avtaler, blant annet med et konsulentselskap som bidro med programmeringskompetansen. De har også skaffet seg intensjonsavtaler med flere innholdseiere som ønsker å teste ut denne måten løsningen deres og se på dette som en mulighet å tjene penger på innholdet de lager, deriblant en organisasjon for musikerne i Bergen. Bedriften har også deltatt på flere arrangementer som er satt i stand av organisasjonene som er tilknyttet Nyskapningsparken, de har for eksempel deltatt på Think-programmet, ACCEL Mediatech, Mediatech Vest og vært i diskusjoner om å få i gang et VRI-prosjekt.

4.4.2.4. Hvordan kom gründeren frem til ideen?

Ideen ble utviklet over en lengre prosess mens gründeren jobbet utenlands. I 2004 flyttet gründeren til Hollywood for å starte opp et kontor for Vizrt der og var med i en del prosjekter der. I løpet av tiden han var der så fikk han tilbud om å ta over driften av et filmstudio og sette opp et ”green screen”-studio og benyttet seg av Vizrt sin teknologi i dette studioet. Der var i prosessen da han styrte dette filmstudioet at de ville lage sin egen software at han så muligheten til å ta en dyr teknologi og ta det ned på et forbrukernivå og han kom frem til at mye av renderingen kan skje dynamisk hos en sluttbruker. Dette startet tankeprosessen som ledet til at produktideen ble til og i 2007 la de inn en patentsøknad på denne ideen. I løpet av 2007 fikk de også laget den første prototypen av løsningen, men ble imidlertid lagt på is når finanskrisen slo inn. Gründeren fikk i 2010 positiv tilbakemelding fra patentkontoret og bestemte seg da for å reise hjem til Bergen og satse på løsningen sin og starte opp for seg selv.

Når han kom tilbake så hadde han et midlertidig kontor hos Vizrt, men de var ikke veldig interessert i å bli med på denne ideen. Han tok kontakt med Innovasjon Norge og fikk etter en 10 måneders prosess et etablererstipend fra Innovasjon Norge og fikk i gang en IFU avtale. De fant etter hvert ut at de hadde et veldig snevert business-nettverk og søkte seg så inn i Nyskapingsparken for å forbedre dette.

4.4.3. Bedrift C

4.4.3.1. Generelt om bedriften

Bedriften leverer en tekniske løsninger for online streaming av videoinnhold. De leverer en fleksibel og modulær plattform som kan skreddersys til kundens behov. De har blant annet utviklet et eget administrasjonssystem for video, basert på mer en 12 års erfaring innen mediebransjen.

4.4.3.2. Bakgrunn og kompetanse

Den tekniske lederen for bedriften er utdannet dataingeniør og den daglige lederen har en bachelorgrad fra universitetet med mellomfag i historie og grunnfag i medier og fjernsynsproduksjon. Begge gründerne har solid erfaring med mediebransjen der begge har jobbet for tv2 i flere år. Fra før av så har den ene gründeren erfaring entreprenørerfaring gjennom at han jobbet med TV produksjon tidlig på 90-tallet og startet selv et produksjonsselskap i 89. I 2000 fikk han tilbud om å jobbe for TV2 på avdelingen TV2 Interaktiv og takket ja til dette. Her møtte han det som skulle bli den andre delen av gründerteamet, som hadde jobbet i TV2 Interaktiv siden 95.

Etter hvert så lanserte TV2 Interaktiv den første versjonen av TV2 Sumo i 2000 og var siden engasjert i dette prosjektet frem til de gikk ut og startet sitt eget selskap i 2011.

De har siden den tid hentet inn mye ny ekspertise i tillegg til å ta med seg flere fra det eksisterende prosjektet og har i dag et stab på 28 personer og sysselsetter i tillegg mellom 10 og 20 andre i bedriften. Hovedvekten ligger på den tekniske delen med mange utviklere og designere, men de har også hentet inn salgs og markedsføringskompetanse.

4.4.3.3. Lokasjon og miljø

Bedriften er lokalisert i administrasjonsbygget til TV2 og har nære relasjoner inn i TV2 systemet. Produktet de har en teknisk løsning som har kommet som et resultat fra en intern utviklingsprosess i TV2 og som resulterte til en utspinning teknologien. TV2 har fullt eierskap av spin-off-bedriften.

4.4.3.4. Hvordan kom gründeren frem til ideen?

Bedriften har sitt utgangspunkt fra TV2-miljøet der gründerne da var leder og teknisk leder i TV2 sumo. Utviklingen av TV2 Sumo var en prosess som skjedde internt i TV2 systemet og mange av aktørene som har deltatt i oppstartsprosessen er nært tilknyttet det miljøet.

Mens gründerne jobbet for TV2 så merket de at det var interesse for deres tekniske løsning fra andre kringkastere og så for seg at det ville være en del fordeler med å selge denne teknologien ut til de for å skaffe flere ressurser til å videreutvikle produktet. De tok kontakt med ledelsen i TV2 i 2009 og la frem deres visjon om å spinne ut dette produktet som et eget foretak og at de hadde en plan for å gjøre dette. Hos ledelsen så fikk de beskjed om at dette hørtes ut som en god ide og fikk grønt lys for å spinne ut dette produktet og før de lanserte plattformen i en egen spin-off bedrift så hadde de allerede tilegnet seg flere kunder fra andre tv-kanaler.

4.4.4. Bedrift D

4.4.4.1. Generelt om bedriften

Bedriften leverer et teknologisk produkt som gjør forenkler prosessen med å streame direktesendt media og endrer måten man tar opp og leverer innhold på. Teknologien muliggjør at man kan sende livesendinger fra hvor som helst umiddelbart med en sentral administrasjon der enheter kan fjernstyres og reduserer behovet for store kamera-crews. De har også program-moduler som blant annet muliggjør det å sette inn grafikk i sanntid på direktesendt materiale og andre nyttige funksjonaliteter som gjør jobben med direktesendte sendinger lettere og mer smidig.

4.4.4.2. Bakgrunn og kompetanse

Selskapet startet opp som et tomannsforetak, der begge gründerne kon inn med IT bakgrunn. Den ene gründeren hadde tidligere jobbet for en oppstartsbedrift i Bergen, men denne bedriften gikk dukken i løpet av det store datakrakket tidlig på 2000-tallet. Han jobbet deretter for flere større bedrifter før han til slutt endte opp hos TV2. Her hadde han ansvaret for alt av IT-teknisk som foregikk ved sending av direktesendt materiale fra ute i felten. De er i dag 4 ansatte ved bedriften, der alle har programmeringsbakgrunn.

4.4.4.3. Lokasjon og miljø

Bedriften har kontorlokaler i administrasjonsbygget til TV2 og deler lokale med flere av de andre spin-off-bedriftene fra TV2. Selskapet har vært nøye i å benytte seg av de kontaktene de har tilgjengelig og har blant annet brukt kontaktnettet mot Vizrt og fått de bli med på en del internasjonale messer som har økt kontaktnettet til bedriften voldsomt. Dette er den yngste spin-off bedriften i TV2-miljøet pr. dags dato og ble offisielt registrert i April i 2011. De har dannet flere strategiske partnere og inngår også i et samarbeidsprosjekt med en av de andre spin-off-bedriftene. De har også deltatt på andre arrangementer som blant annet ACCEL Mediatech.

4.4.4.4. Hvordan kom gründeren frem til ideen?

Som leder for alt IT i sammenheng med sendinger fra ute i felten så fikk gründeren stadig kontakt fra de ut i felten om problemer eller flaskehalser i produksjonen. Gründeren dannet seg et bilde av hva problemene var og hvordan de kunne løses. De prøvde først med å leie inn et utviklerfirma for å lage noen produkter som fikset denne problematikken, men de fikk ikke det som de ville ha. Gründeren fant ut at dette var en noe han kunne få til og fikk med seg en venn med god teknisk kompetanse til å utvikle en sånn løsning. Etter en del lobbyvirksomhet og dialog med ledelsen i TV2 så ble det bevilget penger til å spinne ut denne ideen og opprette bedrift rundt det.

5. Fra ide til virksomhet i fire oppstartsbedrifter

Som vi ser fra utvalget av casebedriftene, så har jeg snakket med to bedrifter fra hvert miljø. Bedrift A og B er begge bedrifter som er plassert i inkubatoren og har sitt virke der, mens bedrift C og D er bedrifter som kommer ut fra TV2-miljøet. I forhold til teorien om inkubatorer (2.1.2) så ser vi at Nyskapingsparken (4.3) inneholder alle de sentrale komponentene som definerer en inkubator. De har kontorlokaler til oppstartsbedriftene, en rekke med støttetjenester for å hjelpe oppstartsbedriftene, der er tilgang på profesjonell rådgivning og forretningsutvikling og det legges opp til nettverksbygging både internt i inkubatoren og eksternt mot til næringslivet. Som nevnt i teorien om spin-off bedrifter (2.1.1) så kan slike bedrifter enten være en konkurrerende aktør mot moderbedriften eller de kan være en bedrift som samarbeider og også leverer tjenester som er komplementær aktør til moderbedriftens forretninger. I tilfellet med TV2 så er det det sistnevnte. De spin-off-bedriftene som kommer fra TV2 har alle en klar og nær relasjon til sin moderbedrift og leverer tekniske løsninger som inngår i produksjonen til TV2. I tillegg har TV2 hatt en svært aktiv rolle i etableringen og utviklingen av bedriftene, blant annet gjennom å bidra med kapital og har representanter for TV2 i styret til oppstartsbedriftene.

Gjennom presentasjonen av bedriftene i 4.4 så får vi et innsyn i historien til bedriftene, hvor de kommer fra og hva som har tatt de dit de er i dag. De er alle bedrifter som har tekniske produkter som går innunder medieteknologi og som er inne alle er formelt etablert rundt 2010/2011. Det er interessant å se på forutsetningene til bedriftene både hvilken kompetanse som er internt i bedriften og hva som har dannet grunnlaget for det som ble deres forretningside. Dette er interessant fordi det kan si noe om hvilke behov bedriftene har hatt i denne perioden og hvordan de har jobbet for løse de behovene og utfordringene de har hatt gjennom oppstartsprosessen.

Fra intervjuene så kan man se at oppstartsbedriftene fra begge miljøene har etablert ideen sin basert på de erfaringene og den kunnskapen som de tilegnet seg i sitt tidligere virke, noe som i seg selv ikke er noen overraskelse. Men det er noen ulikheter å spore på selve prosessen som ledet frem til ideen.

Bedrift A:

”Det begynte egentlig fra en stor ide om der vi ser på noe teknologi i forhold til rep prototyping, produksjonsteknologi[.] Og så kommer det en sånn greie med hvordan man skal navigere i disse produktene. La oss si vi får dette til da, så har vi hundretusen produkter i dette systemet vårt. Hvordan finner folk frem i det?”

Videre så forteller gründeren at:

”Så prosessen derfra har egentlig vært at vi begynte med en sånn ide og skaffet kapital med private investorer (og) Innovasjon Norge. Så i begynnelsen var det vel egentlig å på en måte definere ### prosjekter, hva skulle vi lage for noe? [...] Vi jobbet sammen med noe som heter ### i Stavanger, som er et sånn kommunikasjons/markedsføringshus. Sammen med de definerte vi egentlig hva Bedrift A er, (hva) kjerneteknologien er i dag.”

Basert på dette kan vi se at grunnlaget for bedriften er en stor tankeprosess der de så for seg hvordan navigering i produkter skjer i dag og hvordan de mente at dette burde gjøres. I starten var det ikke basert på hverken en teknologisk innovasjon, eller et kundebehov i så måte, det mer et ønske å endre på hvordan ting burde gjøres. I samarbeid med et markedsføringshus så fikk de satt rammer på ideen og definert hva bedriftens produkt skulle være. Her kan det tenkes at de tidlig i oppstartsprosessen vil måtte kartlegge hvordan markedet for dette produktet ser ut og om der finnes et kundebehov som produktet dekker.

Bedrift B:

”[...] Det vi merket når vi laget dette her, vår egen software, var at vi tok en utrolig dyr teknologi og tok det ned på forbrukernivå. [...]

Intervjuer: *”Så du et behov i markedet då, eller var det mer sånn at du så at dette kunne gi deg muligheter? Var det noen som etterspurte dette her, eller var det..?”*

”Nei altså, egentlig ikke. [...] Men jeg så jo at det kunne være et behov.. [...] Så selve ideen var mulighetsbasert mer enn kanskje behovet, men behovet kom jo veldig kjapt da med at folk ikke tjente penger på digitaliseringen sant.”

Intervjuer: *"[...]Altså behovet er der kanskje, men det er ikke noen som har etterspurt det."*

"Nei du kan si.. Vi har jo kjempemange konkurrenter da, men konkurrentene våre gjør jo dette på.. Altså, vi kommer med en helt ny måte å gjøre ting på. Så du kan si egentlig at konkurrentene våre er måten annonsering blir gjort på i dag."

Her ser vi at forretningsideen er teknologidrevet og mulighetsbasert, Der gründeren ser en teknologi som kan utnyttes og bearbeides på en hittil ikke-eksisterende måte. Som han selv sier så var det ikke en direkte etterspørsel, men noe som han anså som et bedre alternativ enn de eksisterende løsningene som er i dag. Her også er det et arbeid som må gjøres for å finne ut hvordan konkurransebildet faktisk ser ut, hvordan denne tjenesten skal penetrere markedet og om det er et reelt kundebehov som blir møtt.

Bedrift C:

"Og så var det sånn at Sumo var jo noe som vi bygde opp som en sånn.. Fra en kjellerbedrift liksom i bedriften til i dag hvor det er flere hundre millioner omsetning og det er mer industrialisert. [...] Det er en kjent greie at vi utviklet det for eget behov. Vi videreutviklet det for eget behov."

"Vi hadde egentlig mens vi var i TV2 sett at det var en del fordeler med å selge teknologien til andre parallelt, at vi kunne få litt mer ressurser til å utvikle på den og vi så at det var mulig."

Deres produkt startet som en del av TV2 sin satsning på å etablere en distribusjon på nett, for å ha flere ben å stå på om konsesjonen ikke gikk i land rundt 2002. Når den konsesjonen var sikret så ble fokuset til TV2 Interaktiv å skape merinntekter av TV2s produksjon av innhold og merkevare gjennom web-TV og streaming. I løpet av prosessen som fulgte så ble det tatt en bestemmelse fra ledelsen om at dette skulle gjøres internt og det ble da starten på det produktet som er nå. Dette skjedde i 2001 og det tok ikke lang tid før andre kringkastere fattet interesse i TV2 sine web-tv-løsninger, noe som førte til flere salg av teknologien til andre kringkastere allerede mens de fortsatt var en del av TV2. Dette viste gründerne at det var et marked som hadde et behov for denne typen teknologi, og det ble i 2008 lekt med tanken om å spinne ut denne teknologien.

”Vi så på en måte at her var det kanskje noe å starte opp noe nytt på, rett og slett teknologien. Så allerede rundt 2008 eller noe sånt så begynte vi å snakke om kanskje vi skulle... Kanskje vi skulle gjøre en spin-off på dette her. Litt sånn, Vizrt hadde jo gjort det, Storm hadde gjort det og da hadde vel Mosart også gjort det.”

Her så gründerne en teknologi som de hadde utviklet, som skapte interesse fra andre aktører. De fant også motivasjon til å starte selv fordi andre bedrifter var blitt til ut fra dette miljøet. Her var det tidligere kollegaer som så en mulighet, prøvde seg og lyktes, noe gründerne her også ønsket å prøve seg på. I 2009 gikk de til ledelsen med en klar forretningsplan og fikk da beskjed om at dette var en god ide og at ledelsen støttet dem, men på grunn av flere kritiske faktorer så ble det besluttet at utspinningen måtte vente et år.

Bedrift D:

”Så i den prosessen så hadde jeg ansvaret for på en måte alt uten om kamerautstyret, altså det IT-messige som foregår når du er ute å reiser da. [...] Det som det begynte med da var at jeg hadde ansvaret for dem som var ute å reiste og dem ringte meg. Etter hvert som de forsto at jeg tok telefonen til alle døgnetstider og var alltid tilgjengelig, så ringte de meg til alle døgnetstider og jeg var alltid tilgjengelig. Og jeg fikk da ganske fort en formening om hva som var problemet her da, hvor trykte skoene da.”

Her opplevde gründeren mange problemer og flaskehalser i arbeidshverdagen til de ansatte som han var leder for og de forsto at her måtte gjøres noen endringer. De fleste ideer som etableres fra en organisasjon bygger på denne typen problemer i arbeidshverdagen og de nyskapende løsningene for å løse disse problemene. Men i første omgang så var ikke planen den at de skulle utvikle det internt i bedriften, først så undersøkte de muligheten for å få det utviklet eksternt.

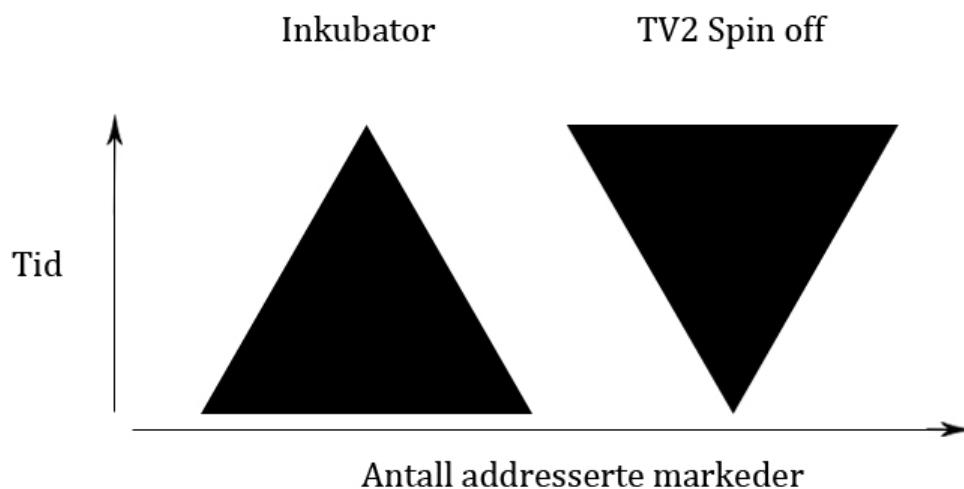
”Og jeg så vel egentlig at her er det en del rom for forbedringer og jeg snakka med en del firma som skulle lage noen produkt for oss som skulle gjøre det som vi ville det skulle gjøre og vi fikk aldri det vi ville ha. Og da begynte vi å bearbeide en del folk i TV2 for å prøve å få startet en bedrift og lage dette her da.”

”Jeg ville... til å begynne med startet jeg med noe så enkelt som at jeg ville automatisere prosessen av det som kom ut av videoredigeringsprogrammet til det er ferdig levert. Og på det så begynte det å klake på seg med funksjonalitet da, for å få til dette her.”

Fra dette kan vi se at forretningsideen som stammer fra TV2 er originalt ment som forbedringer tilknyttet TV2 sin produksjon og de utfordringene som de møtte i arbeidshverdagen. I eksempelet med bedrift C så ser vi at dette er en prosess som har gått over et tiår der det først var en lederbestemmelse om å forbedre TV2 sitt nærvær på internettet og som har videreutviklet seg og funnet et globalt marked som tørster etter denne typen teknologi. De startet altså selskapet i årsskiftet 2011, men allerede da var mesteparten av den tekniske løsningen utviklet og de hadde allerede fått inn de første betalende kundene. Man kan si at mens de var en intern del av TV2 så gikk de gjennom de prosessene som man opplever i løpet av en oppstartsbedrift, mens når de da endelig gikk ut og etablerte dette som en egen bedrift så var det meste av oppstartsfasen gjennomført og det var full fokus mot vekst og videreutvikling. I Bedrift D sitt tilfelle så har de hatt startet oppstartsprosessen mye tidligere enn hos bedrift C, noe som gjør at de går igjennom en oppstartsprosess som er mye mer lik den inkubatorbedriftene opplever, selv om det bare skiller 4 måneder mellom når bedrift C og B ble etablert. Bedrift D har bare 4 faste ansatte i bedriften, der alle sitter med teknisk kompetanse. På grunn av investeringen fra TV2, benytter seg av økonomiavdelingen der og har delte salgskanaler med andre spin-off-bedrifter, så har Bedrift C hatt mulighet til å la være å utvide bedriften med et eget salgsapparat og økonomer og heller fått fokusert fullt ut på teknologien.

Hos bedriftene i Nyskapingsparken så ser vi at gründerne har hatt en mer eksplorativ tilnærming der har hentet inspirasjon fra deres tidligere virke. Det vi ser her er at de har ikke et klart definert kundebehov, dette gjør at de i tillegg til å jobbe med de tekniske må finne markeder som kan være interesserte i teknologien deres. På grunn av høyt forbruk i midler så har de måttet ty til konsulentdrift som ikke inngår i deres kjernevirksomhet for å holde skuten flytende. De har hentet inn veldig mye og variert kompetanse, men de har variert hvordan de har valgt å fokusere på. I Bedrift B har de hatt et veldig fokus på salgskompetanse mens utviklingen har de outsourcet til et lokalt konsulentselskap. I bedrift A har de i starten valgt å gå for å utvikle det selv. Dette har medført at de har hatt en ”sinnssyk høy burn rate” som gründeren selv sier.

En ting som jeg la merke til var de prosessene som var med å forme de forretningsideene til oppstartsbedriftene. I spin-off-bedriftene var forretningsideen i første omgang veldig spisset og fokusert mot enten et spesielt område der TV2 opplevde et behov eller mot noe i produksjonen var hemmende for effektiviteten til de ansatte. Ut fra dette behovet så resulterte det i produkter som ikke bare TV2, men flere kringkastere så nytten av. Videre så gikk for eksempel Bedrift D fra å ha en veldig spisset ide som var spesielt myntet på TV-bransjen, til å oppdage helt andre bruksområder og markedsmuligheter. Akkurat dette er noe som jeg skal ta mer tak i når jeg diskuterer bedrift D sitt bruk av nettverket, men det er veldig interessant å se en originalt spisset ide som viser seg å kunne nå flere nye markeder. Ideene som ble til i Bedrift B og C var også stor grad spisset, men tuftet på litt forskjellig grunnlag. Bedriftene har fortsatt den samme grunnideen som de hadde, men med endringer og forbedringer i funksjonaliteten. Bedrift A sin ide startet som en stor tanke og etter hvert i prosessen ble mer og mer spisset frem til den ble det den er i dag.



Figur 2: Illustrasjonsbilde markedsmuligheter

6. Nettverk som utviklingsstrategi

Gjennom teori-kapittelet så har det blitt lagt forklart en del om nettverk og hvordan nettverk spiller inn i prosesser rundt entreprenørskap. Vi ser helt klart at det å tilegne seg relasjoner er essensielt for at en bedrift skal klare å overleve. Det gir tilgang på nødvendige ressurser, både materielle og immaterielle, tilegnelse av legitimitet og kan bidra til å redusere risikoen rundt det å starte opp en bedrift. Som vi ser i fra presentasjonen av de ulike casebedriftene så inngår de på hver deres måte i forskjellige nettverk og denne delen vil vi se litt nærmere på hvordan nettverkene deres er. Jeg har delt opp gjennomgangen min av oppstartsbedriftene i tre deler, nettverksrelasjonene deres, hva som karakteriserer nettverket deres og entreprenørskapserfaringen i nettverket. Dette sammenfaller godt med den teorien jeg satt sammen rundt nettverk.

6.1. Inkubatorbedriftene

6.1.1. Hvilke relasjoner inngår bedriftene i?

En bedrift som er helt i startfasen har ofte et stort behov for nettverksrelasjoner. I fra teorikapittelet i om nettverk (2.2) så legges det frem forskning som viser denne viktigheten av nettverk og ulike begreper for å beskrive de relasjonene som er tilknyttet bedriften. I en inkubator så er det lagt opp til at mange oppstartsbedrifter blir samlokaliserte i et kontormiljø der de kan lære av hverandre og dele kunnskap mellom inkubatorbedriftene. På grunn av tre-års syklusen i Nyskapingsparken som begrenser hvor lenge en bedrift kan være i inkubatoren så blir det jevne utskiftninger av bedriftene og det er en variert gruppering i forhold til hvor langt de har kommet i prosessen. På grunn av dette så kan en ny oppstartsbedrift ofte ta lærdom av og tilegne seg kunnskap fra andre oppstartsbedrifter som er kommet lenger i prosessen enn dem. Nyskapingsparken er ikke ment bare som et billig kontorlokale for oppstartsbedrifter, det skal også være et støttemiljø der de får tilgang på ulike tjenester og gi mulighet for å etablere nettverksrelasjoner internt i inkubatoren og eksternt ut mot næringslivet. Blant annet så sier bedrift B at hans motivasjon for å komme inn på Nyskapingsparken var at forretningsnettverket i Norge hans var ganske begrenset etter å ha bodd 16 år utenlands. Bedrift A trakk frem kontorlokalet som en viktig årsak, men sa også at det gir kjempeverdi å sitte i et miljø som Nyskapingsparken og ha tilgang på ulike arrangementer.

I Nyskapingsparken er det altså lagt til rette med en rekke gode hjelpere med forretningsutviklere og rådgivere nært lokalisert til inkubatorbedriftene. De kan bidra til forbedring i alt fra forretningsstrategi til å finne potensielle kunder og partnere. I tilfellet med casebedriftene så hadde de forretningsideer som ikke adresserte en direkte etterspørsel i markedet og da ville vært naturlig å kartlegge om det faktisk var et marked for dette produktet eller om kundebehov faktisk blir besvart. Forretningsutviklerne og rådgiverne ville da vært et godt startpunkt for å komme i gang med å finne ut av behovene i markedet og potensielle kunder eller partnere.

I bedrift B sitt tilfelle så har de brukt Bergen Teknologioverføring (BTO) sine tjenester for å finne et konsulentselskap som skulle stå for utviklingen. Ut fra dette og et samarbeid med en musikkorganisasjon i Bergen så fikk gründerne satt i gang en IFU som endte i en prototype som var god nok til at banken var villig til å gå inn med kapital. BTO har nå også tatt over forretningsutviklingen i bedriften og har i tillegg fått inn en av forretningsutviklerne fra BTO inn i styret som styreformann. Bedrift A har også benyttet seg av rådgiverne hos Nyskapingsparken, men de mener det ikke fungerer helt optimalt.

”Og så har vi brukt rådgivningstimene her, vi har 2 timer i måneden som en del av husleien også. Og det er egentlig veldig flotte folk og det fungerer til en viss grad[...] Men det at de er rådgivere gjør at det er en sånn distanse. Kommer dokke her og så snakker vi litt, får et råd og så går dokker igjen. De produserer ikke[...] Det er interessant til en viss grad, men fordi man ikke tar eierskap til det så er det sånn at[...] Man tar jo den kompetansen inn fordi man ikke har den. Hvis vi hadde hatt noen økonomer inne i selskapet så hadde man ikke trengt en økonomirådgiver. Men det at du har en økonomirådgiver betyr jo ikke at de som sitter i selskapet blir økonomer, sant?”

Men de trekker også frem FRAM-programmet, som de har deltatt på, som et eksempel på en rådgivningstjeneste som har fungert for dem. FRAM-programmet er, som forklart under 4.3, en serie med programmer som kompetansebyggende for gründerne og varer over en periode på opp til 20 måneder.

”Den der kompetansen, å ha en person som måtte stå ansvarlig for det man sier. Det tror jeg er en sånn generell vurdering av rådgivningstjenester, og det føler jeg at vi har fått til med dette FRAM programmet.”

”Det er ganske langt sant, så det blir på en måte en rådgiver som på en måte forstår... Han følger selskapet i utfordringer og på en måte er med på workshops og kan på en måte ta et slags eierskap da. Da får vi noen andre tilbakemeldinger enn hvis du bare går inn og mener ting.”

”Jeg føler at det burde være mer akseptert at det er noe som de var inne og gjorde en jobb, ”Crafts skills” liksom. Det som er greien at du kommer inn som økonom ”dette selskapet er sånn og sånn” og så skriver du en økonomirefleksjon over det selskapet. [...]”

De etterspør altså at rådgiverne skal jobbe tettere inn mot bedriftene for å bedre forstå deres hverdag og deres utfordringer. Det er for så vidt et godt poeng fra dem at de rådene som da blir gitt har mye mer substans for dem. Videre så forteller de at de har opplevd BTO som en perifer aktør miljøet som de ikke har hatt noe særlig med å gjøre før de deltok på ACCEL-programmet deres. Gründeren sier at han har opplevd BTO som en perifer sak, men ser nå i ettertid at de kanskje kunne hatt nytte av dem. Han sier at de kunne ønsket at for eksempel BTO var mer aktiv mot inkubatorbedriftene når de kommer inn i Nyskapingsparken og presentert for dem hva de kan tilby.

”[...] Så sånn sett, det kunne vi jo ønsket at var en mer aktiv dialog da. Som kanskje har... Teit at vi ikke har skjönt det liksom, men det burde kanskje vært noe som vi kunne brukt deres ressurser til og knytte til oss ressurser med!”

Bedrift A forteller også at de ser at noen av de andre inkubatorbedriftene har fått inn styremedlemmer fra inkubatoren, noe som de tror kanskje kunne vært en god ide for dem også. I ettertid så ser de at det har vært en del aktører i nettverket som de ikke har benyttet seg av eller kanskje ikke visste hva de aktørene egentlig kunne bidra med. Dette kan antyde at Nyskapingsparken har en reaktiv tilnærming til den rådgivningen som blir gitt, som forklart i 2.1.2 om inkubatorer, og at dette gjør at ikke alle inkubatorbedriftene blir kjent med og forstår de mulighetene og tilbudene som er tilgjengelig i nettverket deres. Med reaktiv menes det altså at det er bedriften som engasjerer rådgiverne i inkubatoren, i motsetning til at inkubatoren går aktivt inn og rådfører oppstartsbedriften. Man kan her stille spørsmål til om Nyskapingsparken kunne gjort en bedre jobb med å presentere disse mulighetene til bedriftene. Det kan godt være at forretningsutviklerne og rådgiverne i Nyskapingsparken må

delta mer aktivt og bli mer ”hands on” i oppstartsprosessen og være mer synlige for oppstartsbedriften, men det kan også være at gründerne selv må være flinkere til å se hvilke muligheter de har i nettverket sitt og oppsøke dem.

Gründerne og bedriftene har ofte relasjoner i nettverket sitt som de har tilegnet seg i løpet av deres yrkeskarriere og de tilknytningene der kan være vel så viktige i oppstartsprosessen som de i Nyskapingsparken. Bedrift A engasjerte tidlig et markedsføringshus når de skulle finne ut av hvordan de skulle materialisere ideen sin og bygge en forretning rundt ideen. I bedrift A så har de etablert mye av nettverket på egenhånd og knyttet til seg flere aktører utenfor miljøet. Blant annet så brukte de et markedsføringshus for å definere strategien til bedriften og hva kjerneteknologien skulle være. De har også flere investorer inne i bildet, både angel-investorer og investorer som har gått mer aktivt inn i bedriften og bruker de som ressurspersoner, både faglig og finansielt.

Intervjuer: ”Det var gjennom Innovasjon Norge at dere kom i kontakt med...”

*”Nei det er noe vi gjorde selv på en måte. Så det var vi som kom til Innovasjon Norge med [...] Prosjektet. Så sånn sett så har ikke Innovasjon Norge... Har vi ikke brukt de så aktivt på det heller da.[...] Jeg ser det er en del som bruker sånn BTO for eksempel, sant ”Vi har dette problemet, finn folk til oss” Bang. Den eneste måten vi har brukt de på i forhold til... **Vi har skapt de nettverkene vi har selv.** Den eneste måten vi, som jeg kan tenke som vi har brukt... Sånn ressurser vi har fått er på en måte i gangen her da med nyskapingsparken og den der mentorordningen med Connect Vest.”*

De forteller også at den IFU-en som kom fra denne relasjonen ikke har fungert helt optimalt, da den krevende kunden gikk inn med innsats istedenfor kapital, noe som gjorde at de måtte gjøre en del konsulentarbeid for å få inn nok penger til å fortsette. Dette har gjort at utviklingen av løsningen har tatt mye lenger tid enn de hadde håpt. Kunne de her fått en bedre kandidat som krevende kunde om de hadde benyttet seg av forretningsutviklerne og deres nettverk? I Bedrift B sitt tilfelle så kom gründeren tilbake fra 16 år i utlandet og hadde et meget snevert nettverk å jobbe utfra. Han hadde tidligere jobbet i Vizrt og fikk kontorlokaler hos de en stund. Gründeren prøvde å snakke både med Vizrt og TV2 om forretningsideen passet inn for dem, men fikk negativ respons derfra. Gründeren fortalte at TV2 som distributør tjener gode penger på måten innhold blir formidlet i gjennom dagens metoder og at

det ikke var nødvendig for dem å endre på hvordan dette gjøres. Gründeren forteller også at når de da har fått laget en kommersiell løsning og er klar for det internasjonale markedet, så har flere av de i bedriften et stadig internasjonalt nettverk å ty til, men har hittil ikke benyttet seg av de.

Det arrangeres også flere spennende arrangementer både fra Nyskapningsparken og gjennom aktørene som er tilknyttet inkubatoren. For eksempel har man Connect Vest, Innovasjon Norge, BTO og flere som kan holde alt fra faglige frokostsamlinger til intensivkursing i forretningsmodeller. Dette gir mulighet for gründerne til å både få faglig og sosialt påfyll, i kanskje også komme i kontakt med potensielle investorer, partnere eller kunder. Både bedrift A og B har deltatt på flere av arrangementene som har blitt holdt og var i stor grad positive til det de hadde fått ut av dem.

Intervjuer: *”Ja er det gjennom BTO dere har kommet i kontakt med Sparebanken Vest eller?”*

”Nei. Faktisk, i utgangspunktet der er Innovasjon Norge og på grunn av at jeg fikk være med på et kurs som het Mediatech Vest, [...] Som var foreleser, det var (person) som i dag er.. Han er vel i konsernledelsen i (Banken) og han er også styreformann i (musikerorganisasjon)”

På denne måten fikk bedriften gjennom en av arrangementene kontakt med en person som ble inngangskortet til den krevende kunden i IFU-en og i tillegg til banken som sto for finansiering ved vellykket IFU. Bedrift A har også deltatt på flere av arrangementene som har blitt holdt og har generelt sett vært fornøyde med de, men føler at det blir som det samme gate som med rådgiverne og den distansen de føler er der. For eksempel trekker de frem ACCEL programmet som et eksempel der de jobbet sammen med studenter og bedriftsutviklere, men at på grunn av at utenforstående ikke tar eierskap til ideen så fikk ikke så mye ut av det. Men de trekker også frem arrangementer som har fungert veldig bra for dem. FRAM-programmet og mentorordningen var spesielt nyttig for de.

”Connect Vest har vi jo brukt i forhold til disse programmene vi har vært med på sant, og inkubatorledelsen her sånn som.. vi har brukt det til å diskutere med. De har utfordret oss og sånn, så jeg syns egentlig det hadde fungert godt.”

Så vi ser at det er mange typer relasjoner som er tilgjengelige for bedriftene i Nyskapingsparken, selv om det er varierende grad i hvordan de blir tatt i bruk. Som en kort oppsummering så har jeg laget en punktliste over de ulike typene av relasjoner de har tilgjengelig, som jeg har inndelt i fire kategorier:

- Rådgivere og forretningsutviklere
- De andre inkubatorbedriftene
- Relasjoner gjennom arrangementene
- Eksterne relasjoner

6.1.2. Hvordan er nettverket?

Som vi ser fra forrige avsnitt så inngår oppstartsbedriftene i et nettverk med et stort antall relasjoner som er tilstede for å hjelpe dem i oppstartsfasen. De relasjonene som blir etablert gjennom Nyskapingsparken later til å komme fra veldig formelle prosesser med søknader og kontrakter. Til og med så er interaksjonen mellom flere av inkubatorbedriftene preget av en litt formell tone.

”[...] Sånn som den hagen, det er jo ingen som bruker den. Eller da er det i hvert fall formelt, ”Nå skal vi sette oss ned der”. [...]”

Med hagen så mener gründeren fellesarealet til inkubatorene. Begge gründerne fra Nyskapingsparken fortalte at den fysiske utformingen av inkubatoren fungerte dårlig og det var mye rom for forbedring der, for eksempel med å gjøre lokalene til et mer åpent kontorlandskap og et bedre minglingsområde med kjøkken. Som nevnt i forrige avsnitt så legges det opp til informasjonsdeling og læringsoverføring mellom inkubatorbedriftene. Begge bedriftene forteller om at de har vært i samarbeid med flere av de andre oppstartsbedriftene i løpet av perioden de har vært i inkubatoren, men at de fleste prosjektene har vært som del av konsulentarbeid for å hente inn ekstra midler til bedriften for å holde den i live. Det virker også som at informasjonsdelingen og læringen mellom inkubatorbedriftene ikke fungerer optimalt.

”Du må nesten oppsøke det selv for at du skal... Det er ikke noen sånn naturlig ”sitt og snakk” sammen og det er den vi savner, sant. Så jeg tror alle her er interessert i å snakke sammen og dele og sånn som dette her, men det blir ikke.. Det er ikke noen naturlig måte det blir gjort på.”

Denne formelle tilnærmingen i styringen mellom relasjonene kan vise til at tilliten mellom aktørene ikke har etablert seg. Tilliten mellom relasjoner er som nevnt i teorien et kritisk element for at relasjonene skal fungere optimalt og sier hvilken dybde og rikdom av informasjon som er i relasjonen.

Det er et viktig aspekt med inkubatoren at de deltagende bedriftene skal kunne dele og lære med og av hverandre, men det virker ikke å fungere like godt i praksis. Som nevnt i forrige del-kapittel så fortalte Bedrift A at de opplevde at var stor variasjon mellom hvilke typer bedrifter som var i nettverket og mente at når det kom for langt vekk fra deres eget domene så ble diskusjonene mindre relevant. De forteller at det er en del bransjespesifikke utfordringer som ikke lar seg overføres når man snakker med inkubatorbedrifter som for eksempel jobber med offshore-relaterte produkter.

”[...] men den type bedrifter som er her som driver for eksempel med... du skal ikke så voldsomt langt vekk fra oss, det domenet vi jobber inne på, før det begynner å bli sånn... Ikke ikke-relevant, men på en måte som har andre problemer.”

Bedriftene har utnyttet de nettverksrelasjonene en del annerledes, der for eksempel Bedrift B har fått inn folk fra inkubatoren som en del av styret og generelt har et mye nærmere samarbeid med de tilknytningene som er i nærmiljøet i Nyskapingsparken. I forhold til nettverksteorien om sterke og svake tilknytninger så virker det som at relasjonene i Nyskapingsparken i stor grad er preget av svake tilknytninger. Denne typen tilknytninger er essensielle for vekst i etablert bedrift, men som forklart i teorien (2.2.2 og 2.3.3) så er et sett med sterke tilknytninger den viktigste faktoren for overlevelse hos en oppstartsbedrift. Bedrift B har då tatt å knyttet et sterkere bånd mot BTO og får god nytte av den relasjonen der. Mens det i bedrift A sitt tilfelle har vært litt annerledes:

Intervjuer: *”Litt av greien med å være i en inkubator er jo at man skal få tilgang til.. Altså at der skal være noen synergier helst (mot de andre inkubatorbedriftene) og det har vi jo snakket om at det kanskje finnes [...] Også dette med å få tilgang på nettverk både internt, men også gjennom forretningsutviklerne og inkubatorlederens sine nettverk. Har dere benyttet dere av det, treffer de tilbudene dere eller?”*

”Ideelt sett så har vi faktisk ikke det egentlig. [...] Altså sånn rådgivningstjenester mest, men de har ikke brukt nettverkene sine. [...] For vår del har det ikke fungert sånn faktisk.”

Her ser man at bedriften opplever at forretningsutviklerne og rådgivernes nettverk ikke når ut til dem og at de i all hovedsak har blitt benyttet for rådgivningstjenestene. Det kan være flere grunner til at gründerbedriften ikke har klart å utnytte de mulighetene som er i inkubatoren, men det kommer i det minste frem at der er noen skjevheter i hvilken grad Nyskapingsparken blir involvert i bedriftens anliggender.

Inkubatorbedriftene i Nyskapingsparken har altså tilgang på veldig mange forskjellige nettverksrelasjoner gjennom Nyskapingsparken og deres tilknyttede organisasjoner, men virker som at det ikke er spesielt sterke tilknytninger. Det virker som at nettverket er preget av et stort antall svake relasjoner men uten de kritiske sterke relasjonene. Som tidligere nevnt er det de sterke relasjonene som bidrar til at oppstartsbedrifter overlever startfasen, mens de svake relasjonene er nyttige for å skape rom for nyskaping og nytenkning. Det er her Nyskapingsparkens rolle som mellommann i nettverksbyggingen ut til potensielle partnere og kunder blir viktig, og deres evne til å hjelpe inkubatorbedriftene blir tydeligere. Det kan virke som at de aktørene som er i Nyskapingsparken og som skal stå for denne brobyggingen mellom inkubator og næringsliv blir ikke i tilstrekkelig grad knyttet til alle inkubatorbedriftene. Dette kan antyde at aktørenes relasjon ut mot sine inkubatorbedrifter kan være svakere enn det den burde være.

6.1.3. Entreprenørskapserfaring i nettverket

I avsnittet om entreprenørskapserfaring i nettverket (3.2.3) så vises det til at bedrifter som etableres av gründere fra familier med historie for entreprenørskap har en større sjanse for å lykkes. I gjennom tilbudene som er tilgjengelige i Nyskapingsparken så prøver man å gi gründerne en ballast til å forstå seg på hvordan man skal starte opp en bedrift, litt på samme grunnlag som gründere fra familier med entreprenørskapserfaring får en innsikt på de utfordringene man står ovenfor som gründer og hvordan man forserer disse utfordringene. Men selv om man som gründer i Nyskapingsparken blir kurset og fortalt hvordan prosessene i løpet av en oppstart fungerer, så er det ikke nødvendigvis at denne forståelsen smitter over.

"[...] Det der med testingen og den markedsdialogen, det er noe sånn "Søren, det skulle vi ha gjort". Det er sånn man blir fortalt det, "å gjør nå det" liksom, men av mange grunner så gjør man ikke det. Det er sånne enkle ting som man må erfare liksom."

Selv om de har vært i en oppstartsprosess fra tidligere så opplever de at de mangler den erfaringskompetansen og at de gjerne skulle hatt en person tilknyttet som kunne bidratt med denne typen kompetanse. Nå sitter de jo også i et miljø der de alle er på ulike stadium av oppstarten og her snakker vi med to bedrifter som er inne i sin siste periode i Nyskapingsparken. De sier selv at det har hatt en stor verdi å sitte i denne typen inkubator men når vi ser på hvordan dialogen blir fremstilt i de forrige delene så kan det være at den slags barriere mellom inkubatorbedriftene og at det er mange aspekter som er vanskelig å diskutere med de gründerne som ikke tilhører deres bransje. Men selv om det er bedrifter som er kommet langt i oppstartsprosessen sin så lærer de fra de andre nyinnflyttede bedriftene.

"Så er det nok en del sånne ting som at det å komme i markedet fort, bare noe enkelt, det er noe som er... [...] (bedrift), vet ikke om du har snakket med de, de har på en måte gjort det der veldig lurt syns jeg."

Så der er en type læringsoverføring av entreprenørskaps-egenskaper i mellom oppstartsbedriftene, men rådgiverne og forretningsutviklerne er også ment å være ressursklipper til å støtte seg på i gjennom oppstartsprosessen. Bedrift A beskriver at de opplever at det er en slags mantra fra Nyskapingsparken og Innovasjon Norge at de skal la

gründerne lære og forstå prosessene selv og at de skal beskytte gründerne til å gjøre de feilene selv.

6.2. Spin-off-Bedriftene

6.2.1. Hvilke relasjoner inngår bedriftene i?

I spin-off-bedriftene så har de en sterk relasjon til TV2 som selskap og TV2 sin ledelse som har muliggjort denne utspinningen, i tillegg til dette så har de et meget stort nettverk i alle de andre ansatte i TV2. Denne nære relasjonen til TV2 er naturlig med tanke på at TV2 går inn med finansieringen av spin-off-bedriften i tillegg til at spin-off-bedriftene er samlokaliserte med både hverandre og TV2. Blant annet har begge bedriftene fått flere sentrale personer fra TV2 inn i styret til selskapet, noe de begge sier har vært svært givende og nyttig for dem. Begge bedriftene har som sagt en tilknytning til TV2 som moderbedrift og finansiell støtte, men TV2 er også en kunde av deres tjenester. Dette gjør at man får en veldig multipleks relasjon mellom TV2 og Spin-off-bedriftene. Som forklart i teorien så er en multipleks relasjon når relasjonen har flere dimensjoner ved seg, noe som den har er i det at TV2 er både kunde, investor og støttespiller.

Utover dette så er det en del forskjeller mellom spin-off-bedriftene. Bedrift C som organisasjon var allerede kommet langt inn i vekstfasen da de spinnet ut fra TV2 og hadde da allerede flere kunder på inntektslista. I tillegg så har de ansatte i Bedrift C vært en drivende faktor i TV2 sin satsning på web og streaming helt siden 97-98 og har dermed etablert seg nære tilknytninger internt i bedriften i tillegg til at gründerne har vært i TV-bransjen helt siden oppstarten av TV2. Dette gjør at de har etablert seg et modnet kontaktnett til både interne og eksterne aktører innen TV- og mediebransjen.

”Altså det er klart, vi har jobbet i TV-bransjen i 20 år og sant, det er klart vi har kontakter. (Vi) har vært rundt forbi i alle mulige sammenhenger og blitt brukt mye som konferansetalere og sånt. Så vi har vært mye rundt.”

I bedrift C så har de etablert et strategisk råd bestående av sentrale aktører internasjonalt innen bransjen deres og har i tillegg opparbeidet seg flere strategiske partnere på teknisk side. Bedrift D har ikke dette vide kontaktnettet med internasjonale aktører direkte, men har tilgang på disse aktørene gjennom Bedrift C og de andre spin-off-bedriftene. I tillegg finnes der eksempel på samarbeid mellom spin-off-bedriftene der for eksempel bedrift C og D har gått

sammen med sine tekniske løsninger og laget en pakkeløsning for en aktør som hadde behov som deres kombinerte løsning kunne besvare.

”Selv om alle selskapene er veldig forskjellige så har vi vel et ønske om å gjøre det bra for hverandre da. Selv om alle har fokuset på sitt eget selskap så er det. Det er nå et lite ønske om å gjøre hverandre gode da.”

Så spin-off-bedriftene har en relasjon til hverandre, både som partnere inn mot større kunder og som inspirator og rollemodell. Bedrift C trekker frem også at de har hatt svært god nytte utav flere bedrifter i bergensregionen, der de nevner to konsulentselskaper som de mest nyttige i forhold til diskusjoner og generelle råd på veien.

”Hvor mange bedrifter som har vært etablert og to måneder etter får reise til verdens nest største TV-messe og får vist frem det de har laget?”

Bedrift D har også fått mulighet til å delta på en del messer og arrangementer gjennom sin kontakt til de andre spin-off-bedriftene og sier at de har fått mye god nytte utav dette. I tillegg forteller gründeren at han bruker mye tid på å snakke og fortelle om forretningsideen sin på alt fra jobbfester til arrangementer som han har deltatt på. Han forteller også at dette har direkte ledet til forretningsmuligheter der bedrifter som har sin virksomhet i helt andre bransjer har blitt interessert i deres teknologi.

Men det er også et annet aspekt som man må ta til etterretning når det gjelder denne nære relasjonen til TV2, og det er de potensielle kundene som man ikke får tilknyttet seg på grunn av nettopp den relasjonen til TV2 og at TV2 i grunnen eier spin-off-bedriftene. Det er noen aktører som ser spin-off-bedriftene som en del av TV2 og de vil derfor ikke inngå i forretninger der fordi det er med konkurrenten, men gründerne sier at de mener at den nære relasjonen til TV2 har i mye større grad gitt de potensielle kunder enn å skremme dem bort. Det er også viktig for spin-off-bedriftene å danne en viss distanse til TV2 også, fordi det vil være negativt med tanke på integriteten mot kundebasen deres og kredibiliteten deres om de ble oppfattet som en del av TV2.

Oppsummert gir dette at spin-off-bedriftene har en svært nær relasjon til TV2 og de andre oppstartsbedriftene. De har også flere tilknytninger både lokalt og internasjonalt, og vi vil i

neste del gå nærmere på hvordan relasjonene i nettverket er og knytte det nærmere opp mot teorien i fra nettverkskapittelet.

6.2.2. Hvordan er nettverket?

Som vi ser fra forrige delkapittel så har spin-off-bedriftene en rekke med tilknytninger tilgjengelig for å spille ball med, både internt i TV2-systemet og ut til de andre spin-off-bedriftene. TV2 som bedrift kommer naturlig frem som en særdeles sterk relasjon til bedriftene og bidrar både økonomisk med tanke på investering og bransjeforståelse og kundebehov gjennom å være en kunde for spin-off-bedriftene. Gründerne sier at det å ha den fysiske nærheten til TV2 har vært kjempeverdifulle og den uformelle tonen innad i TV2-miljøet bidrar til at de veldig nær forståelse for både tekniske utfordringer og andre bransjespesifikke utfordringer. For eksempel så forteller Bedrift C at det var en av kriteriene at de fikk kontorlokaler enten i TV2-bygget eller hos Vizrt da de anså den uformelle kontakten som særdeles viktig. Bedrift D sier også:

”Så sånne typer sparringer, at du har tilgang på ledere.. Og jeg kan bare møte opp på kontoret til en person og bare si ”Hei, har du to minutt?”, det har vært en ressurs.”

Så TV2 som bedrift er en veldig sterk relasjon, men bedriften er ganske stor og det er mange ansatte og avdelinger der, så det er mange deler av organisasjonen bedriftene ikke har så nær kontakt med. Men gründerne forteller at også at de opplever at det finnes en slags intern stolthet i TV2 til at det spinnes ut bedrifter og lykkes på det globale markedet. Dette gjør at de finner svært mye goodwill og støtte fra TV2s ansatte og det er relativt kort distanse for spin-off-bedriften til få tak i kompetanse til deres utfordringer. Med goodwill mener jeg i den betydning at de ansatte sitter med vennlig, hjelpende og samarbeidsvillig holdning, det må her ikke forveksles med begrepet ”goodwill” i regnskapsføring som betyr noe annet.

På grunnlag av den tilknytningen de har til TV2 får også spin-off-bedriftene en helt annen legitimitet i markedet enn det de ville hatt hvis de etablerte seg uten den tilknytningen til bransjen og en sterk aktør innen bransjen. Dette gir at de som oppstartsbedrift står sterkere i dialogen med potensielle kunder og partnere og gir en økt sannsynlighet for at potensielle kunder og partnere er villige til å inngå samarbeid med spin-off-bedriften. Bedrift C forteller

også ar den støtten de får gjennom TV2 som casebedrift i samtale med potensielle kunder har vært uvurderlig.

”Vi har fått bruke TV2 som referanse i case, vi får veldig god hjelp fra våre tidligere kollegaer i forhold til hvis vi snakker med en stasjon i Australia liksom og de er interessert i å snakke med noen i TV2, eller hvis det kommer et besøk her fra utlandet så tar vi de med på TV2 og viser hvordan det er og de forteller hvor bar det er... Uten TV2 så er hadde jo ikke dette vært mulig å gjøre på denne måten her da.”

Bedrift D forteller at det i stor grad er gjennom uformelle nettverk de har klart å få den informasjonen og den kunnskapen som bidratt til at produktet er der det er i dag.

”[...] Når du treffer personer som der ser, her... Denne personen kan gi meg noe. Enten i form av kompetanse eller kontakter eller hva det kan være, så bruker jeg det helt kynisk på en måte da, for å oppnå det vi ønsker. [...] Jeg er i hvert fall veldig bevisst på å utnytte nettverket da.”

Bedrift C har gjennom årene siden oppstarten klart å etablert et formidabelt nettverk fra både strategiske og tekniske partnere til generelle tilknytninger internasjonalt innen deres bransje. De relasjonene er en god miks av både formelle og uformelle relasjoner som i all hovedsak er svake tilknytninger.

For å oppsummere så består spin-off-bedriftenes nettverk av en klar og sterk relasjon til TV2, med god relasjon mot de andre spin-off-bedriftene og ellers et stort mylder av svake relasjoner gjennom eget eller sine nære relasjoners nettverk.

6.2.3. Entreprenørskapserfaring i nettverket

”Jeg tror Vizrt og Storm skapte en stolthet i TV2, i oss som TV2ere. ”Se! Se hva de fikk til! Dette var kollegaene våre i TV2, de fikk til dette.” Den stoltheten smittet inni i TV2 systemet igjen og den gjør jo at, for det første er det mye lettere å si ”la oss gjøre dette vi og” men også sånn at folk står klar til å heie på deg.”

Som vi har blitt presentert gjennom TV2-delkapittelet og gjennom diskusjonen så viser vi til to suksesshistorier rundt de to første spin-off-bedriftene som er kommet fra TV2-miljøet. Gründerne forteller begge at de hentet inspirasjon fra dette. Tre av spin-off-ene har kontorer i TV2-administrasjonsbygget og har nær kontakt med hverandre. Bedrift C og D er de to nyeste spin-off-bedriftene fra TV2-miljøet og de har tilgang på mye kunnskap med tanke på oppstartsprosesser gjennom de eldre spin-off-ene i tillegg til de fungerer som inspirasjonskilde for de nystartede spin-off-bedriftene.

Intervjuer: *”Ja så er det jo dette med at det har kommet andre gründerbedrifter ut fra miljøet her og dere er jo lokalisert nært hverandre. Hvordan føler du at det har påvirket den prosessen, altså det å se til nabobåsen at der har du noen som faktisk har klart det?”*

”Ja det er veldig... akkurat det du sier. Det er det som er kjernen. Det er til å begynne med at du ser det er mulig da. Og du blir jo på en måte merkelig stolt da, selv om vi har ingenting direkte å gjøre med det.”

6.3. Sammenligning

Nå har vi gått igjennom hvordan de ulike typene bedrifter inngår i sine respektive nettverk og hvordan disse nettverkene er i forhold til styring og styrke. Som vi ser så er det en del forskjell mellom nettverkene, både rent i forhold til hva relasjonene bidrar med og i forhold til hvordan de er tilknyttet hverandre. En ting som man kan trekke frem er den observasjonen at nettverket til inkubatorbedriftene er i stor grad satt sammen av svake relasjoner og at tilknytningene i stor grad har en formell tone ved seg. Hos spin-off-bedriftene så har man den naturlige sterke relasjonen inn mot moderbedriften samtidig som at de har relativt god tilknytning til de andre spin-off-bedriftene.

I nettverket til spin-off-bedriftene sitter det også veldig variert kompetanse i form av de ansatte der som besitter alt fra strategi- og ledelseskompentanse til sær-tekniske kompetanser som kan bidra til å forbedre og finjustere både selve produktet og strategien. I inkubatoren har de også tilgang på strategi-kompentanse gjennom forretningsutviklerne, men de mer tekniske problematikkene må ofte rådføres mot andre aktører. Det finnes mye bransjespesifikk kunnskap som ikke når inkubatorbedriftene i samme grad som de gjør i spin-offene, dette kan ha noe med at Nyskappingsparken har en mer allsidig tilnærming der de fokuserer på å tilby entreprenørskaps-kompentanse og der alle slags typer teknologi- og forskningsbaserte har mulighet å bli med i inkubatoren.

Til slutt så ser vi at det eksisterer en del entreprenørskapserfaring i begge nettverkene, noe som i og for seg er naturlig. Den store forskjellen er at det i inkubatoren er bedrifter som i det store og hele er på omtrent samme stadium og kan ta lærdom av hverandre, mens hos spin-offene er det veldig stor forskjell i hvor de ulike bedriftene har kommet. Man har de store bedriftene i Vizrt og Storm, Mosart som nå er veletablert bedrift og nå også de to nyeste tilskuddene. Vizrt og Storm gir at de får rollemodeller som viser at det er mulig og som samtidig driver bedriftene fremover og gjør at flere i TV2-miljøet tør å satse på egne ideer og ambisjoner. Det er også klart at spin-off-bedriftene får ikke den samme opplæringen og forståelsen i forhold til entreprenørskapsprosesser som det inkubatorbedriftene opplever i Nyskappingsparken

7. Bedriftens interne ressurser og betydningen av nettverk

Nå har vi sett litt på hvilke nettverk casebedriftene har inngått i og hvordan de har benyttet seg av de tilgjengelige nettverkene. I denne delen vil vi gå inn på ressursene til bedriftene og tilegnelsen av kritiske ressurser som forbedrer overlevelsesmulighetene til oppstartsbedriften. Som vi ser fra teorien så ligger det mye teori til grunn for å definere og kategorisere ressurser i tillegg til å vise at bedrifter innehar et unikt sett av ressurser som definerer grunnlaget for deres konkurransedyktighet. Vi starter dette kapitlet med å kort gå igjennom hvilke ressurser bedriftene besitter internt i bedriften. Vi ser deretter på hvordan de har utnyttet de ressursene de har tilgjengelig i bedriften og deres dynamiske kapasitet, som forklart i 2.3.2. Til slutt ser vi på nettverket deres som ressurs og hvordan de har bearbeidet nettverket sitt.

7.1. Inkubatorbedriftene

7.1.1. Hvilke ressurser har bedriftene?

I fra samtale med inkubatorbedriftene så kommer det frem ulike ressurser som inngår i bedriften og det som kommer mest frem er deres immaterielle ressurser. Dette er altså den kompetansen og de verdiene som er i bedriftene. En av de mest åpenbare kompetansene er den som ligger hos de ansatte i bedriften, der for eksempel Bedrift A sitter med kompetanse innen visuelt design og topologi og IT mens Bedrift B sin personalkompetanse går på 3D grafikk og real time grafikk i tillegg til å ha en del markeds og salgsfolk. Bedrift B har også tatt inn BTO som en intern del i bedriften der de står for forretningsutviklingen av bedriften. Dette er ressurser som kommer under kategorien kompetanser.

Utover dette besitter begge bedriftene patent på sin kjerneteknologi og algoritmer, i tillegg til å ha formelle kontrakter i form av IFU(både A og B) og VRI(B). Dette er forskjellige immaterielle ressurser som er den del av kategorien juridiske verdier, som forklart i 2.3.1. Når det gjelder de ikke-juridiske verdiene så ser det ut som at dette er noe som de ikke har, det kommer i hvert fall ikke frem noen i løpet av intervjuene. Bedriftens rykte er en type ikke-juridisk verdi som er tilknyttet bedriften, men som oppstartsbedrift som starter fra bar bakke så er dette en ressurs som kommer på plass etter hvert som bedriften modnes.

Fra dette kan vi se at det hovedsakelig er bedriftens kompetanse og juridiske verdier som inngår i inkubatorbedriftenes immaterielle ressurser. De har også noen materielle ressurser som kontorlokalet og prototypene av teknologiene som de forvalter.

7.1.2. Nettverket som ressurs

I nettverksteorikapittelet så blir det lagt frem hvordan nettverk er en viktig innflytelse i entreprenørskapsprosesser og som vi ser så inngår inkubatorbedriftene i et nettverk med mange mulige tilknytninger. I delkapittelet om ressursbasert teori så blir det også lagt frem teori om hvordan nettverk og nettverksrelasjoner kan være en ressurs for oppstartsbedriftene og hvordan bedriftens evne til å utvikle og benytte seg av nettverksrelasjonene kan være med å gi bedriftene et konkurransefortrinn.

I forhold til inkubatorbedriftene så ser vi at de har tatt i bruk flere av de nettverksressursene og tilbudene som er tilgjengelig gjennom Nyskapingsparken, men at enkelte av aktørene enten ikke når ut til dem i tilstrekkelig grad eller blir ikke synlige for inkubatorbedriften. Men spørsmålet kan også være om bedriftens evne til å tilegne seg og bearbeide disse nettverksressursene er tilstrekkelig. Det går på bedriftens evne til å identifisere og tilegne seg de nettverksressursene som de tror kan være nyttige for dem og prøve å utvinne den verdien som ligger i den ressursen. For eksempel så ser man at Bedrift A kan ha en litt konservativ holdning til hvordan andres innspill kan bidra inn i deres forretningsplan. De sier at det for så vidt er interessant, men at det blir litt trivielt da de ser bedriften utenfra og ikke har god nok innblikk til at de innspillene kan medvirke til dybdedebatten. I Bedrift B så er de også ganske rigide i forhold til forretningsideen sin. De sier selv at selve ideen deres er ganske satt, men at de har tatt imot litt innspill på inkrementelle endringer og bruk av teknologien men at dette ikke har ført til noe eureka-moment for dem.

Begge bedriftene inngår også som nevnt i en IFU med en krevende kunde som er ment å gi de mulighet til å utvikle og få feedback fra kunden, for å forbedre produktet og bedre serve kundebehovet. Et eksempel på hvordan de tar imot feedback på kan vi se på den interaksjonen de har hatt mot sine respektive IFU-partnere.

Intervjuer: *"De har vært litt med på produktet da, og gitt noe..."*

"Ja de har gitt oss en sånn her "vi må ha dette" liksom.. Men det er jo vi som forteller at dere bør ha dette, fordi at.. Fordi det er vi som kan noen ting om det. "

Denne holdningen kan tyde på at bedriftene kan ha dannet "skylapper" som har hindret dem til å se ideene deres i et nytt lys. Dette kan gi en indikasjon på at bedriftene ikke klarer å fullt ut nyttiggjøre seg av de relasjonene som de er tilknyttet til.

En annen ting vi ser fra gjennomgangen av problemstillingen med nettverk er at det er ulikt hvordan de har klart å benytte seg av de ressursene som ligger i Nyskapingsparken. Der bedrift B har klart å knytte sterkere relasjoner til aktører i Nyskapingsparken enn det de har klart i bedrift A. Dette kan trekkes inn mot ressursdelkapittelet om dynamiske kapasiteter 2.3.2 om at det eksisterer en bedriftsspesifikk kompetanse til å tilegne og utnytte både interne og eksterne ressurser, der nettverk er et eksempel på en ekstern ressurs, og at det kan være en bidragsyter til å bedre konkurransedyktigheten til bedriften.

7.2. Spin-off-Bedriftene

7.2.1. Hvilke ressurser har bedriftene?

I gjennom intervjuene så går vi en del inn på kompetansen i bedriftene, altså de immaterielle ressursene som er i bedriften gjennom de ansatte og bedriftens styre. Det som er spennende å se her er den enorme forskjellen mellom bedrift C og D når det gjelder den interne kompetansen i bedriften, selv om bedriftene ble etablert med bare 4 måneders mellomrom. Dette kommer av at bedrift C har eksistert som en intern del av TV2 over nesten et tiår og at når de først etablerte seg så tok de med seg en del av den kompetansen som var internt i TV2, mens bedrift D er en forretningside som ble spinnnet ut i en mye tidligere stadie og besto i starten av kun de to gründerne.

I bedrift C har de siden starten stått med et klargjort produkt og har de gått fra å være 9 ansatte med solid kompetanse innen online video streaming og web design til å bli et selskap med 28 fast ansatte i tillegg til å sysselsette mellom 10 og 20 andre mennesker. Bedrift D er i dag 4 ansatte som står for utviklingen av produktene til bedriften og har lite til ingen interne ressurser i forhold til markedsføring, salg og økonomi. Fra dette kan vi se at den ene bedriften har en akselerert utvikling på grunn av at bedriften fra starten av hadde etablert en kundebase og hadde ferdigstilt et kommersialiserbart produkt som de kunne videreutvikle funksjonaliteten på. Den andre bedriften er et primeksempel på en bedrift som kjører en lean strategi der de eliminerer overflødige aktiviteter og prøver å utnytte de ressursene de besitter for å få maksimalt ut av prosessen rundt produktutviklingen.

Videre så har bedriftene immaterielle ressurser i form av juridiske verdier. De har begge kontrakter med flere kunder og strategiske partnere, som er regnet som en juridisk verdi, i tillegg til patentene som bedriftene har. En immateriell ressurs om spin-off-bedriftene har som ikke inkubatorbedriftene har er ryktet deres. På grunn av den nære relasjonen til TV2 og det faktum at TV2 benytter seg av tjenestene deres gjør at de tilegner seg mye gratis legitimitet. Som ene gründeren sa det:

"[...] jeg tror det hadde vært vanskelig å komme utenfra (bransjen) og gjøre det vi har gjort. Jeg vil nesten påstå det er umulig. Eller, ingenting er umulig, men det blir veldig vanskelig i det at du ikke har den informasjonen da."

Så kort fortalt er deres immaterielle ressurser en balanse mellom sterk bransje- og teknologikompetanse, deres juridiske kontrakter med kunder og strategiske partnere og til slutt bedriftens varemerke og rykte gjennom deres tilknytning til TV2. Når det gjelder de materielle ressursene så har de deres egne tekniske produkter.

7.2.2. Nettverket som ressurs

Så hvordan benytter seg spin-off-bedriftene av nettverket sitt som en ressurs? I bedrift C sitt tilfelle så satt de veldig gunstig til når de etablerte seg som eget selskap, der den tekniske løsningen var klar til bruk og med de første betalende kundene på plass. I starten leide inn folk for å danne et konkurransebilde og se på markedsmulighetene, men etter dette så handlet det veldig mye å gå etter kontaktene. Gründerne hadde jobbet i TV-bransjen i 20år og har i løpet av den tiden etablert et stødig nettverk i bransjen.

”De salgene som vi har gjort har jo vært mye på bakgrunn av det (kontakter) i stor grad til nå, ikke alle men.. men en hovedting har vært gjennom nettverket vårt egentlig.”

De benyttet også nettverket sitt i forhold til produktutviklingen og konseptutviklingen. For å bidra til å forbedre selskapet, den tekniske løsningen og selskapets fremtidige strategier, så holder de en gang i året et møte med nye og gamle venner i bransjen for å diskutere hva som skjer fremover og snakker litt om hva bedriften bør fokusere på fremover. Her inkluderer det flere internasjonale tungvektene i tillegg til ledere i TV2-systemet.

”Vi hadde jo opparbeidet oss mange partnere allerede på teknisk side, som også selvfølgelig har veldig stor bransjeforståelse.”

For dem er kundenettverket særdeles viktig fordi de trenger å ha en nær dialog med kundene for å sikre at de holder strategien og videreutviklingen av funksjonalitet i tråd med det kundebehovet og de trendene som er. Mye av kontaktnettet går også på strategi, og de er har et klart fokus på å nytte de sentrale kontaktpersonene de har opparbeidet seg for å sikre seg at de holder seg i fronten av utviklingen i markedet. Det er et marked i fantastisk utvikling, i følge dem selv, og det er derfor viktig holde seg ”i gamet”.

For bedrift D så hadde de som sagt før et litt annet utgangspunkt i forhold til Bedrift C på grunn av at bedriften ble etablert i et mye tidligere stadium enn hos bedrift C. I bedrift D har det hatt et veldig stort fokus på nettverket og hvordan benytte seg av de tilgjengelige ressursene som er der. Gründeren her har vært veldig innstilt på bruke nettverket helt fra starten og sier at han vil estimere 60-70% av funksjonaliteten som i dag er i produktet har kommet som en direkte resultat av kommunikasjonen han har hatt til nettverket sitt. Som sitert i 6.2.2 så forteller gründeren at de er veldig bevisst på utnytte kontakter når de kan bidra med noe, enten i form av kompetanse eller kontakter.

Videre så utnytter bedrift D sin ressursdisposisjon til det fulle, der de internt bare har full fokus på utviklingen av produktet. Dette lar seg gjøre gjennom den støtten TV2 har lagt opp til og den størrelsen spin-off-bedriften er på for øyeblikket. De forteller at de har ikke midlene til å øke organisasjonsstørrelsen akkurat nå, og at de fremdeles ikke har styrket for eksempel salgsapparatet deres fordi det ikke virker som de trenger det.

Intervjuer: *”Nei, kan det kanskje være noe i gjennom den... Altså at du har på en måte den tilknytninga som gjør at du kanskje ikke i samme grad trenger det som en bedrift som ikke har noen tilknytninga i det hele?”*

”Ja det tror jeg du har helt rett i. Fordi at, det er klart at TV2 er en eier, en betydelig eier i selskapet vårt, og det... TV2 har et godt renommé og det gir oss en del tyngde.”

De er også med som en samarbeidspartner med bedrift C for å hale i land en større kunde, noe som for dem er en stor fordel.

”[...] Vi hiver oss på en måte på fordi at de har en større organisasjon, mer selgerapparat, teknisk apparat, så for oss er det nyttig bare å være tilgjengelig og backe dem da.”

Bedrift D har også vært veldig åpen for hvordan produktet deres skal kunne brukes, noe som har åpnet veldig mange dører for dem utenfor TV-bransjen. For eksempel har de sett nytten for teknologien hos militæret og hos et fiskeoppdrettsanlegg som nå kan ende i kontrakt og pilotprosjekt for bedriften.

”Hadde en gründer kommet til meg og sagt: ”Hva er det lureste du gjorde i hele den prosessen?” så tror jeg at jeg vil komme til å si: Å snakke med folk om hva du holder på med og få folk nysgjerrig på hva du holder på med, og prøve å lage litt blest rundt det du gjør da.”

Et eksempel han kommer med er fra en gang han tilfeldigvis kom i prat med en fotograf og som så nytten for seg og hvordan dette kunne besvare behovene hans. Når han forklarte et av problemene så fikk han rett og slett en ”aha-opplevelse”. ”Hvorfor hadde han ikke tenkt på det før” tenkte han. Neste dag så ble det møte på kontoret og det ble gjort endringer på en del av funksjonaliteten i produktet som er tilstede der i dag.

7.3. Sammenligning

Når vi sammenligner de interne ressursene mellom inkubatorbedriftene og spin-off-bedriftene så ser det ut til at det er relativt likt. Det som hovedsakelig skiller bedriftene på de interne ressursene er at spin-off-bedriftene har fått tilegnet seg en legitimitet og et rykte gjennom TV2, noe som er en ikke-juridisk verdi. Felles er at de alle har flere juridiske verdier, som kundekontakter eller IFUer og patenter.

Man kan også stille spørsmål til personalressursene til de ulike bedriftene. Bedrift D har få ansatte i bedriften og er således svak i forhold til mengden personalressurser internt, men gjør opp ved å bruke nettverket til for eksempel salg. Bedrift B sine personalressurser er også noe jeg har bitt meg merke i. Mye av utviklingen til bedrift B blir gjort gjennom en konsulentbedrift, men det har fortsatt et relativt stort antall ansatte. Finansieringen til dette kommer gjennom IFU-en og konsulentvirksomhet. Flere av personene som er i teamet har kompetanse som ikke direkte korrelerer med bedriftens kjernekompetanse eller behov og spørsmålet her er hvorvidt de kunne tilknyttet seg andre mer givende ansatte. I ettertid skulle jeg ønsket at jeg stilte mer kritiske spørsmål til hvorfor de har hentet inn så mye kompetanse som ikke inngår i deres produkt eller forretningsplan.

En plass de skiller seg er i hvordan de har brukt nettverket som en ressurs. Selv om kontaktnettet til spin-off-bedriftene er mye mer ustrukturert og krever mye egenarbeid for å tilegne seg og vedlikeholde, så virker det som at disse bedriftene har en mye bedre og målrettet bruk av nettverksrelasjonene sine. Jeg får inntrykket at inkubatorbedriftene i større

grad forventer at aktørene i Nyskapingsparken skal komme til dem og at det blir en slags passivitet mellom partene. Man ser òg fra kommentarene rundt interaksjonen internt mellom inkubatorbedriftene for eksempel at det er samme holdningen om at informasjonsdelingen og læringsoverføringen skal komme av seg selv.

I kapittelet om ressursteori skriver jeg om dynamiske kapasiteter, som går på strategisk utnyttelse av både interne og eksterne ressurser i miljøer i rask endring. De dataene jeg har samlet inn kan antyde en forskjell i denne evnen til å utnytte egne ressurser i tillegg evnen til å tilegne seg og utnytte nettverksrelasjoner mellom spin-off-bedriftene og inkubatorbedriftene. Dette kan tilsi at det er samme hvilke støtteordninger og tilbud som finnes i nærområdet hvis de mangler evnen til å identifisere nytten av dem og klare å utnytte de ressursene som er tilgjengelig. Fra intervjuene virker det som at spin-off-bedriftene er mye flinkere til å håndtere sine egne interne ressurser, enten det være som en vekst-organisasjon fra dag en eller som en lean oppstartsbedrift med fire ansatte. Det virker også som at spin-off-bedriftene har en mye klarere kunde- og markedsorientering, der kundenes behov står i sentrum og ikke den tekniske løsningen. Dette gjør at kunderelasjonene blir mer tett tilknyttet og mer rik på informasjon som kan bidra å forbedre bedriften og produktet.

8. Konklusjon

Gjennom denne oppgaven så har vi gjort oss kjent med mye teori rundt oppstartsbedrifter, inkubasjon, spin-off, nettverksteori innen entreprenørskap og ressursbasert teori. Vi har deretter satt oss inn i det miljøet som er for medieteknologi i Bergen og hvordan det eksisterer organisasjoner som legger til rette og bygger relasjoner mellom de ulike medieteknologibedriftene i en klynge. Vi blir også presentert til to sentrale aktører i denne klyngen, dette er TV2 og Nyskapingsparken. Videre så blir vi presentert for de ulike casebedriftene og hvordan de har gått fra ide til virksomhet. Til slutt har gått vi dypere inn i de nettverkene som hver enkelt bedrift inngår i og hva som kjennetegner de, inndelt i inkubatorbedrifter og spin-off-bedrifter. Vi ser også på de interne ressursene i bedriftene og hvordan de tar i bruk nettverket som en ressurs for å utfylle de manglene de har internt i bedriften.

Så tilbake til hovedproblemstillingen, hvilke nettverk inngår oppstartsbedrifter innen medieteknologi i og hvordan gir dette tilgang til viktige ressurser som kan bidra til å lykkes i oppstartsfasen? For det første så må det sies at nettverkene til inkubatorbedriftene og spin-off-bedriftene er svært annerledes satt sammen med stor forskjell i hvilke ressurser som er tilgjengelig der. Nyskapingsparken tilbyr inkubatorene sine et miljø til nettverksbygging og hjelp med strategi i forhold til forretningsideen. TV2 har noe mer udefinert nettverk, der gründerne i stor grad må tilegne seg kompetanse og tillit gjennom eget virke, men også der miljøet heier frem gründergjeler med alt fra teknisk kompetanse til finansiering gjennom TV2. I grunn kan vi si at TV2 bidrar med bransjekunnskap og teknisk kompetansebygging internt i bedriften, og legger til rette for utspinning av gode ideer gjennom finansiering, ved å være kunde og sparringspartner til den nye oppstartsbedriften. Dette krever jo selvsagt at ledelsen og de ansatte anerkjenner at produktet til gründeren møter et reelt behov for dem, og at TV2 kan ha nytte for et slikt produkt.

Gjennom de tilknytningene de får i sine respektive nettverk så har de tilgang til vidt forskjellige utvidede nettverk. Spin-off-bedriftene har god relasjon både mot TV2 som moderbedrift, men også de andre spin-off-ene, noe som eskalerer kontaktflaten mot markedet betraktelig. Bedriftene i Nyskapingsparken har også tilgang på en stor kontaktflate mot næringslivet, her gjennom forretningsutviklerne og rådgiverne og deres utvidede nettverk.

I gjennom analysen min så kommer det frem at det er en del forskjell i hvordan selve nettverkene er satt sammen, der inkubatoren har en mye mer strukturert og formell tilnærming, og at spesifikke aktører er bestemt til å gi spesifikke tjenester til oppstartsbedriftene. Hos spin-off-bedriftene er nettverket mye mer uspesifisert, der gründeren selv må ta tak og finne relevant kompetanse og hjelp i nettverket, og der relasjonene er i stor grad uformelle og sosiale av natur. Men de har også en del formelle relasjoner, da i hovedsak inn mot de andre kundene.

Fra ressurskapittelet så ser vi at bedriftene i all hovedsak ligner på hverandre rent fra et internt perspektiv, der den største forskjellen lå i personalressursene og spin-off-bedriftenes ikke-juridiske verdier. Vi så også at spin-off-bedriftene hadde en helt annen innfallsvinkel til å bruke nettverket som en ressurs for å utfylte bedriftens interne mangler, noe man så best i eksempelet hos bedrift D, som har brukt nettverket svært aktivt for både å videreutvikle den tekniske løsningen og finne potensielle kunder. Denne tilnærmingen til nettverk gav også bedrift D forretningsmuligheter i andre bransjer som gikk langt forbi den komfortsonen de har etablert seg innen TV-bransjen. Det er klart at forskjellige bedrifter har mange forskjellige behov som kan utfylles gjennom nettverksressurser, men at det krever en evne fra gründeren til å identifisere og fange de dynamiske kapasitetene som er tilgjengelig gjennom nettverket deres. Det finnes helt sikkert en del kompetanse og ressurser som spin-off-bedriftene ikke får lett tak i gjennom sine egne nettverk som de kunne dradd nytte av. Men det essensielle her er at det er veldig individuelt for bedrifter hvordan de evner å ta til seg nettverksressurser og utnytte de.

Fra dette kan vi se tendenser til hvordan oppstartsbedriftene inngår i ulike nettverk og hvordan de oppfatter og utnytter nettverket som en ressurs for å utfylle de interne manglene i bedriften. Denne tematikken er høyaktuell med tanke på den samlokaliseringen som er planlagt av mediebedriftene i Bergen og kan gi indikasjoner på hva de må fokusere på i ”gründer-veksthuset” som skal være der. Dette veksthuset vil være et plass for gründerne å etablere nære og sterke relasjoner inn mot næringslivet, samtidig som at de får den trygge forankringen gjennom inkubatoren. Denne oppgaven kan peke på viktige holdepunkt for en slik samlokalisering slik at det i en ideell situasjon vil bli en komplementær samling av ressurser, med de beste sidene fra medieindustrien og Nyskapingsparken.

9. Referanser

Agarwal, R., R. Echambadi, et al. (2004). "KNOWLEDGE TRANSFER THROUGH INHERITANCE: SPIN-OUT GENERATION, DEVELOPMENT, AND SURVIVAL." Academy of management journal 47(4): 501-522.

Askheim, O. G. A. and T. Grenness (2008). Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag, Universitetsforl.

Atterton, J. (2007). "The 'strength of weak ties': social networking by business owners in the Highlands and Islands of Scotland." Sociologia Ruralis 47(3): 228-245.

Bergek, A. and C. Norrman (2008). "Incubator best practice: A framework." Technovation 28(1): 20-28.

Dahlstrand, Å. L. (1997). "Growth and inventiveness in technology-based spin-off firms." Research Policy 26(3): 331-344.

Easterby-Smith, M., R. Thorpe, et al. (2008). Management research, SAGE Publications Limited.

Fornahl, D., S. Henn, et al. (2010). Emerging Clusters: Theoretical, Empirical and Political Perspectives on the Initial Stage of Cluster Evolution, Edward Elgar Publishing.

García, A. C., D. R. Soriano, et al. (2007). Entrepreneurship: concepts, theory and perspective, Springer.

Granovetter, M. S. (1973). "The strength of weak ties." American journal of sociology: 1360-1380.

Grant, R. M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage." Strategy: Critical Perspectives on Business and Management 135.

Hackett, S. M. and D. M. Dilts (2004). "A real options-driven theory of business incubation." The Journal of Technology Transfer 29(1): 41-54.

Hall, R. (2006). "The strategic analysis of intangible resources." Strategic management journal 13(2): 135-144.

Hoang, H. and B. Antoncic (2003). "Network-based research in entrepreneurship: A critical review." Journal of Business Venturing 18(2): 165-187.

Lechner, C. and M. Dowling (2003). "Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms." Entrepreneurship & Regional Development 15(1): 1-26.

Lechner, C., M. Dowling, et al. (2006). "Firm networks and firm development: The role of the relational mix." Journal of Business Venturing 21(4): 514-540.

McKendrick, D. G., J. B. Wade, et al. (2009). "A good riddance? spin-offs and the technological performance of parent firms." Organization Science 20(6): 979-992.

Mediarena. 2013, from <http://mediarena.no/>.

Mediarena (2013). "Samlet mediebransje bak MediaRegion Bergen." Retrieved 15. April, 2013, from <http://mediarena.no/samlet-mediebransje-bak-mediaregion-bergen/>.

NRK (2013). "Mediebedriftene i Bergen går sammen om gigantisk medieby." Retrieved 15. April, 2013, from <http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/hordaland/1.10902602>.

Penrose, E. T. (1995). The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press, USA.

Rangone, A. (1999). "A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises." Small Business Economics 12(3): 233-248.

Rice, M. P. (2002). "Co-production of business assistance in business incubators: An exploratory study." Journal of Business Venturing 17(2): 163-187.

Rumelt, R. P. (1991). "How much does industry matter?" Strategic management journal 12(3): 167-185.

Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth, Oxford University Press, USA.

Walter, A., M. Auer, et al. (2006). "The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance." Journal of Business Venturing 21(4): 541-567.

Wernerfelt, B. (2006). "A resource-based view of the firm." Strategic management journal 5(2): 171-180.

Yin, R. K. (2008). Case study research: Design and methods, Sage Publications, Incorporated.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide fra Senter for Nyskapning

1. Bakgrunn: bedriftsledere/entreprenøren(ene)

- Fortell om bakgrunnen din (*human kapital*)
 - Utdanningsbakgrunn (*embrained knowledge*)
 - Arbeidserfaring (*hvilke bransjer? Regionen/internasjonalt?*)
 - Tidligere erfaring med bedriftsetablering (*novice/habitual entrepreneur*)

2. Bakgrunn: Om idéen/produktet og bedriftsetableringen

- Fortell om historien til bedriften, også før den formelle etableringen (*pre-founding*).
 - Hvor kom ideen fra? (internt, arbeidslivet, kunde, konkurrent, FoU-miljø?)
(*source of innovation, demand pull/technology push, tacit/explicit knowledge*)
 - Forskningsbasert og/eller erfaringsbasert produkt? Ny teknologi/nytt produkt?
(*Radical/incremental innovation*)
 - Teknologi/produkt-drevet eller markedsdrevet innovasjon? Har markedet, kunder hatt en viktig rolle i tidlig fase?
 - Hva var målet med etableringen? Tjene penger, drive med det som er gøy, selvrealisering, makt/status? (*motiv*)
 - Hvem var involvert (*entreprenørens rolle*), viktige personer/nettverk, prosessen (*kompleks, langvarig, planlagt/tilfeldig*)?
 - Har ideen blitt endret i løpet av bedriftsetableringen?

3. Om bedriften sin kunnskapsbase

- Fortell om kompetansen til bedriften (*kunnskapsbase, teamkompetanse*). Hvilken kompetanse har de ansatte i din bedrift? Både formell utdanning (*embrained knowledge*) og eventuelle interesser/personlige egenskaper (*embodied knowledge*)
- Har bedriftene noe spisskompetanse/unik kunnskap?
- Hvilke områder er dere sterke på? Hvilke områder er dere eventuelt svake på?

4. Betydningen av nettverk i bedriftsetablering/produktutviklingsfasen?

- Hvilken betydning har ulike typer nettverk hatt i bedriftsetableringen og produktutviklingen?

(for kunnskap/innovasjon og teknologi, kapital/finansielle ressurser, markedsføring/omdømme)

(type nettverk? konkurrenter, andre bedrifter, underleverandører, kunder, FoU-institusjoner, inkubatorbedrifter)

- Idéfasen
- Produktutviklingsfasen
- Modning/vekstfasen
- Salg/markedsføring, eventuelt internasjonalisering
(beskriv når, i hvilken fase bedriften begynte med markedsføring og salg, tilgang til markeds kunnskap, kunder? Hvilke typer kunder og markedssegment?)
(*path-dependent vs intentionally managed networks, social vs calculative, commercial vs scientific networks, relational mix*)
 - Hvilke har vært viktigst i etableringsfasen (*strong and weak ties*)
 - Hvordan kom dere i kontakt med aktørene? Kjente dere de på forhånd?
 - Har dere fått andre nettverk etter hvert som bedriften har utviklet seg? (*change*)
 - Har rollen til ulike aktører endret seg over tid? (*korte/langvarige, fra social til professional eller vice versa?*)

- Er det noen aktører som bidrar med flere ressurser? (*multiplex ties, composition quality of networks*)
 - Uformelle eller formelle (kontraktstyrte relasjoner)
 - Er de lokale, regionale, nasjonale, internasjonale? (geografi)
- Beskriv de viktigste utfordringer og barrierer knytte til bedriftsetableringen og de ulike fasene? (nettverk, kompetanse, ressurser)

5. Nyskapingsparken Inkubator si rolle i forhold til kunnskapsutvikling og innovasjon

- Hva var motivasjonen din for å søke om opptak til Nyskapingsparken Inkubator? (Samhold, kompetanse, nettverk, subsidiert kontorplass, andre faktorer?)
- Korleis fungerer Nyskapingsparken med tanke på felles aktiviteter og møteplasser? (praksis)? Hvordan samhandler du/dere med andre bedrifter?
- Er det åpen kommunikasjon? Vilje og praksis for å utveksle informasjon (kunder, nettverk, virkemiddelapparat, etc.)?
- Kjenner du de andre bedriftene i Nyskapingsparken godt? (prosjektene og deres kompetanse, nettverk?)
- Bruker dere andre inkubatorbedrifter som sparringspartnere?
- I hvilken grad er dere fornøyd med den kompetansen bedriften får tilgang til gjennom Nyskapingsparken Inkubator? (inkubatorleder, forretningsutviklere, kompetansenettverk som BTO, Connect Vest, andre?)

Vedlegg 2: Intervjuguide spin-offs

1. Bakgrunn: Bedriftsleder/entreprenøren(e)

- Fortell litt om bakgrunnen din
 - Utdanningsbakgrunn
 - Arbeidserfaring
 - Tidligere erfaring med bedriftsetablering

2. Bakgrunn: Ideen/produktet og bedriftsetableringen

- Fortell om historien til bedriften, og den formelle etableringen
 - Hvor kom ideen fra?
 - Forskningsbasert og/eller erfaringsbasert?
 - Teknologi/produktrevet eller markedsrevet innovasjon? Har markedet/kunder hatt en viktig rolle i tidlig fase?
 - Hva var målet med etableringen?
 - Hvem var involvert (entreprenørens rolle), viktige personer/nettverk og prosessen (kompleks, langvarig, planlagt/tilfeldig)

3. Om bedriftens kunnskapsbase

- Fortell om kompetansen til bedriften (kunnskapsbase, teamkompetanse). Hvilken kompetanse har de ansatte i din bedrift?
Både formell utdannelse og eventuelle interesser/personlige egenskaper.
- Har bedriften noe spisskompetanse/unik kunnskap?
- Hvilke områder er dere sterke på? Hvilke områder er dere eventuelt svake på?

4. Betydning av nettverk i bedriftsetablering/Produktutviklingsfasen?

- Hvilken betydning har ulike typer nettverk hatt i bedriftsetableringen og produktutviklingen?

(for kunnskap/innovasjon og teknologi, kapital/finansielle ressurser, markedsføring og omdømme osv.)

(type nettverk? Konkurrenter, andre bedrifter, underleverandører, kunder FoU-institusjoner, ressurssterke enkeltpersoner)

- Uformelle eller formelle nettverk?
- Lokale, regionale, nasjonale og/eller internasjonale relasjoner
- Har dere fått andre nettverk ettersom bedriften har utviklet seg?
- Har rollen til ulike aktører endret seg over tid?
- Er det noen aktører som bidrar med flere ressurser?
- Beskriv de viktigste utfordringene og barrierer knyttet til bedriftsetableringen (nettverk, kompetanse, ressurser)

5. TV2 sin rolle i etablering og utvikling av bedriften

- Samhold, kompetanse, nettverk, kontorplass – andre ressurser?
- Felles aktiviteter og møteplass for diskusjon av ideer? (sparringspartnere)
- Hvordan samhandler dere med andre deler av TV2-miljøet?
- Som krevende kunde
- Ressurser